

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

RESURSSIPOHJAINEN NÄKÖKULMA URHEILIJAN SPONSOROINTIPROSESSIIN

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2013
Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

Eero Jantunen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi
Tekijä:	JANTUNEN, EERO
Tutkielman nimi:	Resurssipohjainen näkökulma urheilijan sponsorointiprosessiin
Pro gradu -tutkielma:	83 sivua, 5 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2013
Avainsanat:	sponsorointi, resurssipohjainen näkökulma, urheilija, resurssi, urheilumarkkinointi, kilpailuetu

Sponsoroinnilla on pitkät perinteet ja se on merkittävä osa urheilumarkkinointia kaikkialla maailmassa. Myös Suomessa sponsorointi on yrityksille hyvä markkinointikeino ja urheilulle tärkeä tulonlähde. Suurin osa maassamme sponsorointiin käytettävistä rahoista menee joukkueurheilulle yksittäisten urheilijoiden sponsoroinnin ollessa huomattavasti vähäisempää, vaikka yksittäinen urheilija onkin usein paremmin tunnettu ja näkyy enemmän mediassa. Yritykset eivät tunnista niitä hyötyjä, joita urheilijoiden sponsorointi yritykselle voisi tuoda, eivätkä urheilijat osaa tarjota osaamistaan. Sponsorointi nähdään yhä hyväntekeväisyyden kaltaisena vastikkeettomana toimintana.

Urheilumarkkinoinnin neljästä osa-alueesta suuntaus- ja urheiluperusteisilla osa-alueilla hyödynnetään sponsorointia viestinnässä. Sponsoroinnin tavoitteet liittyvät yleensä yrityksen imagoon ja näkyvyyteen. Henkilökohtaista sponsorointia, joka on sponsoroinnin erityinen alakäsite, on usein urheilijan tai muun julkisuuden henkilön käyttö yrityksen mainoskasvona. Tässä tutkimuksessa urheilijoiden sponsorointia tarkastellaan resurssipohjaisesta näkökulmasta. Resurssipohjaisen näkökulman lähtökohta on, että resurssit ovat erilaisia eri yrityksillä ja resursseja hyödyntäen yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua.

Tutkimuksessa käsitellään koko urheilijoiden sponsorointiprosessia sponsoroinnin tavoitteista, sponsorointisuhteiden ylläpitämiseen liittyviin asioihin. Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan kolmea Suomessa toimivaa esimerkkiyritystä, jotka sponsorivat aktiivisesti yksittäisiä urheilijoita. Tutkimuksen päämetodina on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Työhön on haastateltu yritysten sponsoroinnista vastaavia henkilöitä. Lisäksi aineistoa on kerätty tarkastelemalla yritysten sponsorioimien urheilijoiden käyttöä mainoskuvin.

Tutkimuksen tuloksina muodostetaan kuvaus urheilijoiden sponsorointiprosessista, tunnistetaan mitä ovat sponsorointiprosessiin liittyvät urheilijoiden ja yritysten resurssit, ja löydetään tapoja hyödyntää näitä resursseja. Tuloksista ilmenee, että sponsoroinnin kannalta olennaisimmat urheilijan resurssit ovat imago, kohderyhmän tavoitavuus, managerin ammattitaito ja aika. Yrityksen osalta olennaisimmat resurssit ovat raha, yrityksen brändipääoma, tuotteen imago, henkilöstön kyvykkyudet ja aika. Tutkimuksella löydettiin monenlaisia tapoja hyödyntää urheilijoita sekä yritysten ulkoisessa markkinoinnissa, että sisäisessä toiminnassa oman henkilöstön parissa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 URHEILIJAN SPONSOROINTI SUOMESSA	5
1.2 AIHEALUEEN TUTKIMISEN TÄRKEYS	6
1.3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAUKSET.....	8
2 SPONSOROINTI JA RESURSSIPOHJAINEN NÄKÖKULMA	11
2.1 SPONSOROINNIN HAHMOTTAMINEN MARKKINOINNIN KENTTÄÄN	11
2.1.1 Sponsoroinnin käsite.....	11
2.1.2 Sponsorointi osana urheilumarkkinointia.....	12
2.1.3 Urheilumarkkinoinnin osa-alueet	14
2.2 URHEILIJAN SPONSOROINNIN ERITYISPIIRTEET.....	16
2.2.1 Urheilija henkilökohtaisen sponsoroinnin kohteena.....	16
2.2.2 Urheilijan sponsoroinnin vaikutukset.....	18
2.2.3 Sponsorin tavoitteet ja urheilijan arvoa luovat elementit	19
2.3 RESURSSIPOHJAINEN NÄKÖKULMA	22
2.3.1 Resurssipohjaisen näkökulman perusta	22
2.3.2 Kilpailuedun syntyminen resurssipohjaisen näkökulman mukaan.....	23
2.3.3 Resurssipohjaisen näkökulman kritiikkiä.....	24
2.4 SPONSOROINTI RESURSSIPOHJAISEN NÄKÖKULMAN MUKAAN	25
2.4.1 Kilpailuedun tavoittelu sponsorointiin liittyvien resurssien avulla	25
2.4.2 Resurssien hyödyntäminen sponsorointiprosessissa	27
2.4.3 Sponsoroinnilla saavutetun kilpailuedun edellytykset ja ylläpitäminen.....	28
2.5 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN SYNTEESI	29
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
3.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	33
3.1.1 Laadullinen tutkimus	33
3.1.2 Tapaustutkimus.....	34
3.2 AINEISTON GENEROINTI JA ANALYSOINTI.....	38
3.2.1 Aineiston generointi	38
3.2.2 Teemahaastattelu	39
3.2.3 Haastatteluaineiston analysointi	41
3.2.4 Semiotiikka tutkimusmenetelmänä mainoskuva-analyysissa.....	43
3.3 LUOTETTAVUUDEN ARVIOIMINEN	46
4 URHEILIJOIDEN SPONSOROINTI TUTKITTAVISSA TAPAUKSISSA	48
4.1 TUTKITTAVAT TAPAUKSET.....	48
4.1.1 Funcfood Oy	48
4.1.2 TeliaSonera Oyj.....	50
4.1.3 Valio Oy	51
4.2 SPONSOROINTIPROESSIN VAIHEET TUTKITTAVISSA TAPAUKSISSA	53
4.2.1 Sponsoroinnin tavoitteet.....	53
4.2.2 Kohteiden valinta ja urheilijoita vaadittavat resurssit	55
4.2.3 Sponsorointiin liittyvät yritysten resurssit.....	58
4.2.4 Resurssien hyödyntäminen	60
4.2.5 Sponsorointisuhteiden ylläpitäminen	62
4.3 MAINOSKUVIEN ANALYSOINTI TUTKITTAVISSA TAPAUKSISSA	64
4.4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO URHEILIJOIDEN SPONSOROINTIPROSESSISTA ...	67

4.5 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN UUELLEEN ARVIOINTI	71
5 YHTEENVETO	74
5.1 TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO	74
5.2 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	76
LÄHTEET	78
LIITTEET	84
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	84
LIITE 2: HAASTATELLUT HENKILÖT	85
LIITE 3: VALIO MAINOSKUVA	86
LIITE 4: FAST MAINOSKUVA	87
LIITE 5: SONERA NEXT GENERATION KUVA	88

KUVIOT

Kuvio 1 Urheilumarkkinoinnin osa-alueet	13
Kuvio 2 Urheilijan arvoa luovat elementit ja sponsorin odotukset	21
Kuvio 3 Sponsorointiprosessi kilpailuedun tavoittelussa	27
Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	31
Kuvio 5 Peircen näkemys merkityksen alkeisosista	45
Kuvio 6 Urheilijoiden sponsorointiprosessi	68
Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys uudelleen arvioituna	72

TAULUKOT

Taulukko 1 Erilaiset tapaustutkimukset	37
Taulukko 2 Haastattelutyypit	40
Taulukko 3 Sisällön erittelyn ja semiotiikan eroja	43
Taulukko 4 Tämän tutkimuksen luotettavuus	47
Taulukko 5 Sponsorointiin liittyvät yrityksen ja urheilijan resurssit	69
Taulukko 6 Sponsorointiin liittyvien resurssien tavoitteellinen hyödyntäminen	70

1 JOHDANTO

1.1 Urheilijan sponsorointi Suomessa

Sponsorointia ja ennen kaikkea urheilun sponsorointia on harjoitettu jo useita vuosikymmeniä kaikkialla maailmassa. Sponsorointi on kasvattanut viime aikoina merkittävästi suosiotaan markkinointivälineenä. Urheiluteollisuuden mukaan urheilun markkina-arvo vuonna 2009 oli 141 miljardia. Urheiluliiketoiminnan kaltainen suuri liiketoiminta-alue tarjoaa kaikille globaalissa mittakaavassa mukana oleville osapuolille mahdollisuudet suuriin voittoihin (Klayman 2009 [www](#)). Sponsorointi on merkittävä osa urheiluliiketoimintaa maailmalla, ja myös Suomessa sponsorointi on merkittävä markkinointikeino ja urheilun tulonlähde. Mainostajien liiton (2011 [www](#)) mukaan sponsorointiin käytettiin Suomessa vuonna 2010 noin 165 miljoonaa euroa. Urheilun osuus kaikesta sponsoroinnista oli 60 prosenttia eli noin 100 miljoonaa euroa. Suurin osa yrityksistä on silti vähentämässä urheilun sponsorointiin käytettäviä varoja. Vuonna 2011 urheilun osuus sponsoroinnista oli enää 57 prosenttia eli noin 97 miljoonaa euroa. Suomessa urheilusponsoroinnin vähentäminen on laitettu heikentyneen taloustilanteen syyksi, vaikka se ei kuitenkaan ole koko totuus. Suurin haaste on luoda urheilijasta niin houkutteleva kumppani, että yritykset kiinnostuvat hänestä. Pelkkä logo pipossa ei enää riitä (Gynther 2013). Mölsän (2012, 22) haastatteleva urheilumanageri Harri Halme sanoo, että sponsorointipanostusten vähentäminen saattaa johtua osaltaan siitä, että sponsorointi koetaan edelleen enemmänkin hyväntekeväisyytenä kuin todellisena ja kannattavana markkinointikeinona.

Vaikka urheilu onkin suurin sponsoroinnin osa-alue, niin suurin osa urheilunsponsorointiin käytettävistä rahoista menee joukkueurheiluun, ennen kaikkea jääkiekkoon. Lisäksi yhteiskuntavastuullisten kohteiden ja nuorisourheilun tukeminen ovat nousussa (Mainostajien liitto 2011 [www](#)). Urheilunsponsorointiin käytettävistä rahamääristä huolimatta Suomessa ei osata kunnolla hyödyntää yksittäisissä urheilijoissa piilevää potentiaalia (Mölsä 2012, 22). Gyntherin (2013) haastatteleva urheilumanageri Erkki Alaja on sitä mieltä, että urheilulle tulee se rahamäärä minkä se

ansaitsee. Hänen mielestään urheilun pitäisi pystyä tarjoamaan palveluita, joista yritysmaailma olisi valmis maksamaan ja joista yritykset voivat oikeasti hyötyä.

Yksittäisten urheilijoiden käyttäminen markkinoinnissa on selkeästi vähäisempää kuin urheiluseurojen tai tapahtumien, vaikka yksittäinen urheilija onkin usein paremmin tunnettu ja alistuu enemmän medialle (Arokallio & Tuominen 2006, 4). Ongelman syy on se, että organisaatiot eivät tunnista niitä hyötyjä joita urheilijan käyttö markkinoinnissa voisi tuottaa, sekä se etteivät urheilijat eivätkä urheiluseurat osaa myydä itseään kunnolla (Mölsä 2012). Toisaalta taas saatetaan pelätä yksittäisen urheilijan käytöstä aiheutuvaa riskiä (Arokallio & Tuominen 2006). Yritykset saattavat kokea tapahtuman tai joukkueen sponsoroinnin yksittäisen urheilijan sponsorointia turvallisemmaksi ja helpommaksi vaihtoehdoksi. Lisäksi urheilumarkkinat heilahtelevat herkästi, sillä menestyspiikki nostaa niitä merkittävästi ja taas negatiivinen huomio laskee merkittävästi. Noin 53 prosenttia yrityksistä sponsoroi yksilöurheilua vuonna 2001. Lahden MM-hiihtojen dopingskandaalin jälkeen osuus putosi vuoteen 2005 mennessä 33 prosenttiin (Gynther 2013). Tämä tilasto osaltaan näyttää yksilöurheilijoiden sponsorointiin sisältyvää riskiä.

1.2 Aihealueen tutkimisen tärkeys

Nyky aikaista sponsorointikäsitteistöä on käytetty ainakin 1980-lvulta alkaen Headin (1981) teoksessa *Sponsorship –the Newest Marketing Tool*, mutta silti akateeminen tutkimus hyvin markkinointikeskeisestä sponsoroinnista on ollut suhteellisen vähäistä (Olkkonen, Tikkanen, Alajoutsijärvi, 2000, 12). Urheilumarkkinoinnissa ja sponsoroinnin tutkimuksessa on vasta 1990- ja 2000-lukujen taitteessa siirrytty tutkimaan sponsorointisuhteita. Tutkimusta on viime vuosinakin tehty pääsääntöisesti organisaatioiden välisistä verkostoista, eikä niinkään yksittäisten urheilijoiden sponsoroinnista (Olkkonen ym. 2000; Olkkonen 2001; Olkkonen & Tuominen 2008; Nufer & Bühler 2011). Arokallion ja Tuomisen (2006, 2) mukaan yksilöurheilijoiden sponsorointia on tutkittu vain vähän suhdemarkkinoinnin näkökulmasta.

Olkkosen ja Tuomisen (2006, 65) mukaan sponsoroinnin akateeminen tutkimus on keskittynyt kolmeen aihealueeseen, jotka ovat käsitteen määrittely, sponsoroinnin mittaamisen haasteet ja yritysten tavoitteet sponsoroinnin käytössä. Olkkosen ym. (2000,13) mukaan sponsoroinnin tutkimus on hyvin liikkeenjohtokeskeistä ja siinä korostuu sponsoroivan yrityksen näkökulma. Lisäksi sponsoroinnin ja markkinoinnin välinen linkittäminen on ollut heikkoa sponsorointikirjallisuudessa sekä käytännön tasolla, että teoreettisella tasolla. Sponsoroinnin parissa on havaittavissa selkeä tarve akateemiselle tutkimukselle, joka linkittää sponsorointia selkeämmin muuhun markkinointiin, sekä käytännön että teorian tasolla. Tämä tutkimus käsitteleeikin sponsorointia osana muuta urheilumarkkinointia. Monista muista aikaisemmista tutkimuksista poiketen tässä tutkimuksessa käsitellään sponsorointiin liittyviä yritysten ja urheilijoiden resursseja ja niiden hyödyntämistä.

Fahyn, Farrellyn ja Questerin (2004, 1025) mukaan aiempi sponsoroinnin resurssipohjainen tutkimus on ollut lähinnä kirjallisuuteen perustuvaa, kuten myös heidän tekemänsä tutkimus. Heidän mielestään tarvittaisiinkin lisää empiirisistä tutkimuksista aihepiiristä. Ennen kaikkea pitäisi tutkia tiettyjä sponsorointisuhteita, joihin on investoitu pitkäkestoisesti ja määrätietoisesti. Näistä tapauksista voitaisiin selvittää, minkälaisia resursseja sponsorointisuhteisiin liittyy ja mikä vaikutus niillä on. Myös Olkkosen ym. (2000, 12–16) mukaan pitäisi tehdä enemmän sponsorointiin liittyvää kenttätutkimusta, jotta voitaisiin saavuttaa syvällisempää ymmärrystä sponsorointisuhteiden ja verkostojen kehittymisestä. Cobbsin (2011, 591–592) mukaan on tehty vain vähän tutkimusta siitä miten sponsorointisuhdeverkostossa hyödynnetään resursseja yksittäisten toimijoiden toimesta. Nickellin, Cornwellin ja Johnstonin (2011, 586) mukaan sponsorointisuhteen onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimus on vasta alkutaipaleella. Papadimitrioup ja Apostolopouloua (2009, 115) ovat sitä mieltä, että sponsoroinnista resurssipohjaisen näkökulman mukaan tarvitaan lisää tutkimusta, jotta voidaan saavuttaa parempi ymmärrys siitä miten sponsorointia voidaan käyttää strategisena resurssina, jonka avulla saavutetaan kestävä kilpailuetua vahvasti kilpailluilla markkinoilla.

Chadwickin (2007) mukaan urheilua on tutkittu yleensä amerikkalaisten näkökulmasta ja siksi olisi tarvetta myös globaalille tai muualle sijoittuvalle tutkimukselle. Urheilun

parissa toimivan yrittäjyyden ja etenkin kansainvälisessä kentässä tapahtuvan yrittäjyyden tutkiminen on tärkeää Rattenin ja Rattenin (2011) mielestä. Amis, Slack ja Berret (1999) ovat tehneet tutkimusta sponsoroinnilla saavutettavasta kilpailuedusta Kanadassa. Papadimitrioup ja Apostolopouloua (2009) ovat tutkineet sponsorointisuhteen aktivoimista ja sponsoroinnin kautta kilpailuedun saavuttamista 2004 vuoden Ateenan Olympialaisissa. Nämä aikaisemmat muualla kuin Yhdysvalloissa tehdyt tutkimukset edustavat kuitenkin kovin erilaista sponsorointikenttää kuin Suomi. Esimerkiksi Olympialaiset ovat kansainvälinen ja todella suuri tapahtuma täynnä sponsorointia. Lisäksi Olympialaisten yhteydessä harjoitettava yksittäisten urheilijoiden sponsorointi on todella ammattimaista ja omaa pitkät perinteet. Suomessa taas urheilijoiden sponsorointi on harvemmin määrätietoista ja ammattimaista. On olemassa selkeä tarve tutkia urheilijoiden sponsorointia myös Suomen kaltaisessa kontekstissa, jossa sponsorointi ei ole niin yleistä, ja vain harvat toimijat tekevät sitä ammattimaisesti.

Tässä tutkimuksessa sponsorointia lähestytään resurssipohjaisen näkökulman kautta, sillä kuten aiempi tutkimus osoittaa, on tällaiselle tutkimukselle edelleen tarvetta. Etenkin aihepiiriin suuntautuvalle empiiriselle tutkimukselle on kysyntää. Tutkimus voisi nojata myös sponsoroinnin suhteisiin ja verkostoihin liittyvään teoriaan, mutta tästä aihepiiristä löytyy jo suomalaista tutkimusta (Olkkonen ym. 2000; Olkkonen 2001; Arokallio & Tuominen 2006). Resurssipohjaisen näkökulman mukaista sponsorointitutkimusta sen sijaan ei ole Suomessa tai Suomen kaltaisella alueella juurikaan tehty, joten tästä syystä kyseinen teoriavaihtoehto on valittu tämän tutkimuksen perustaksi.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan resurssipohjaisesta näkökulmasta koko yksittäisten urheilijoiden sponsorointiprosessi. Tutkimuksessa käydään läpi kaikki prosessin vaiheet sponsoroinnin tavoitteista sponsorointisuhteiden ylläpitämiseen liittyviin asioihin. Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä tarkemmin yritysten sponsorointiprosessin kannalta keskeisiin kohtiin eli urheilijakohteiden valintaan ja urheilijoilta vaadittaviin resursseihin, sponsorointiin liittyviin yritysten omiin

resursseihin, sekä tämän resurssiyhdistelmän hyödyntämiseen. Sponsorointiin liittyviä resursseja hyödyntämällä yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa selvitetään mitä resursseja urheilijoiden sponsorointiin liittyy urheilijoiden ja yritysten osalta, sekä etsitään toimintoja, joissa näitä resursseja on hyödynnetty asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan näiden kahden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Mitä resursseja sponsorointiprosessiin liittyy urheilijoiden ja yritysten osalta?
2. Miten yritykset hyödyntävät omia ja urheilijoiden resursseja tavoitteellisessa sponsorointiprosessissa?

Tutkimuksen teoria muodostuu sponsoroinnin teoriasta ja ennen kaikkea henkilökohtaisen sponsoroinnin käytöstä, sekä resurssipohjaisesta näkökulmasta. Näitä teorioita yhdistelemällä luodaan viitekehys, jonka avulla avataan sitä, mitä sponsoroinnilla tavoitellaan, mitä resursseja sponsorointiin liittyy, miten näitä resursseja hyödynnetään sponsorointiprosesseissa ja mihin tämä prosessi voi johtaa. Tutkimuksen empiria rakentuu Suomessa aktiivisesti yksittäisiä urheilijoita markkinoinnissaan käyttävistä yrityksistä, joista kerättyä tietoa peilataan teoreettisen viitekehyksen kautta. Tarkasteluun otetaan sponsorointitapauksia, joista yksi edustaa suoraan urheiluun liittyvän tuotteen sponsoria ja kaksi taas sponsoreita, joiden tuote ei ole urheilusidonnainen. Näin voidaan havaita eroja ja yhteneväisyyksiä erilaisia tuotteita edustavien sponsoreiden väliltä. Aineiston avulla etsitään yritysten käyttämiä sponsorointitoimia kilpailuedun tavoittelussa, sekä täydennetään ja arvioidaan teoriaa uudelleen. Esimerkkitapauksia käsitellään yritysten näkökulmasta, ja empiria on kerätty haastattelemalla näiden yritysten sponsoroinnista vastaavia henkilöitä, sekä analysoimalla yritysten sponsoroimien urheilijoiden käyttöä mainonnassa. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia yhdistämällä olemassa olevaa teoriapohjaa ja tutkimuksessa kerättyä empiriaa. Näin ollen tutkimustulokset syntyvät jatkuvan teorian ja empirian vuoropuhelun lopputuloksena.

Tämä tutkimus käsittelee sponsorointia Suomen kontekstissa, jossa urheilijoissa olevaa markkinointipotentiaalia ei osata hyödyntää kunnolla, eikä urheilijoiden käyttöä

markkinointikasvoina nähdä suomalaisessa liike-elämässä vakavasti otettavana vaihtoehtona. Sponsorointi mielletään yhä monesti hyväntekeväisyyden kaltaiseksi lähes vastikkeettomaksi toiminnaksi, jossa sponsori on usein tunnesyistä mukana. Aiempi sponsoroinnin resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuva sponsorointitutkimus on ollut teoriapohjaista tai keskittynyt ulkomaille suurten tapahtumien kuten Olympialaisten sponsorointiin tai yleisesti urheilua sponsoroiviin yrityksiin (Amis ym. 1999; Fahy ym. 2004; Papadimitriou ja Apostolopoulou 2009). Aiemmat tutkimukset eivät erikoistu resurssipohjaisen näkökulman kautta kilpailuedun saavuttamiseen nimenomaan henkilökohtaisen sponsoroinnin keinoin. Aiemmat tutkimukset eivät myöskään ota huomioon sitä, onko sponsoroivan yrityksen tuote tai palvelu suoraan urheiluun liittyvä vai ei.

Aiemmasta resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuvasta tutkimuksesta poiketen tämä tutkimus keskittyy nimenomaan yksittäisen urheilijan henkilökohtaiseen sponsorointiin. Lisäksi tässä tutkimuksessa huomioidaan onko sponsoroivan yrityksen tuote urheiluun liittyvä vai ei. Vaikka tarkasteltavat tapaukset ovat kansainvälisiä yrityksiä, rajautuu tutkimus käsittelemään vain näiden yritysten Suomessa harjoittamaa urheilijoiden sponsorointia. Tutkimus ei ota mukaan muiden julkisuuden henkilöiden kuin urheilijoiden henkilökohtaista sponsorointia, eikä tässä tutkimuksessa tutkita urheiluseurojen tai -tapahtumien sponsorointia, eikä muuta sponsorointia kuten kulttuurin sponsorointia. Tämä tutkimus ei ota kantaa urheilijoiden sponsorointisuhteesta saamiin hyötyihin, vaan keskittyy pelkästään sponsoroinnin avulla yritykselle syntyviin resursseihin.

2 SPONSOROINTI JA RESURSSIPOHJAINEN NÄKÖKULMA

2.1 Sponsoroinnin hahmottaminen markkinoinnin kenttään

2.1.1 Sponsoroinnin käsite

Vaikka yleiskielessä sponsorointi mielletään usein vastikkeettomaksi tukemiseksi, jota esimerkiksi vanhemmat tekevät lapsilleen, on liiketaloustieteissä ja markkinoinnissa sponsorointi määritelty eri tavalla. Sponsorointi on määritelmien mukaan kaikkea muuta kuin vastikkeetonta hyväntekeväisyyttä. Headin (1981) mukaan sponsorointi on liiketoimintaa, jossa hyötyvät sekä sponsoroitava, että sponsorioija ja jossa pyritään selkeästi määritettyihin tavoitteisiin. Meenaghanin (1991) mielestä sponsorointi on sijoitus rahallisessa tai vastaavassa muodossa johonkin kohteeseen, jota saadaan sijoitusta vastaan hyödyntää kaupallisessa tarkoituksessa. Myös nykyaikaisten määritelmien mukaan sponsorointi voidaan määritellä vastavuoroisesti hyödyttäväksi liiketoimintasuhteeksi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä (Olkkonen & Tuominen 2008, 203; Nickell ym. 2011, 578). Nuferin ja Bühlerin (2011, 26) mielestä onnistunut sponsorointi perustuu hyvään suhteeseen sponsorin ja sponsoroitavan välillä. Fullerton ja Mertz (2008, 95–96) näkevät, että sponsoroinnissa markkinoija pyrkii erilaisilla toiminnoilla hyödyntämään virallista suhdettaan sponsoroitavan urheilijan, joukkueen, organisaation tai tapahtuman kanssa. Heidän mukaansa on oleellista tunnistaa, että sponsorointisuhteessa on aina kaksi osapuolta, sponsori ja sponsoroitava. Lisäksi sponsorointi-ilmiöön liittyy assosiaatio sponsorin ja sponsoroitavan välillä. Myös lukuisten muiden tutkijoiden määritelmissä esiintyvät vastaavat teemat. Oleellisia asioita sponsoroinnissa sen lisäksi, että sponsorointisuhteessa on aina sponsori ja sponsoroitava, ovat *vastavuoroisuus*, *hyöty*, *kaupallisuus* ja *tavoitteellisuus*.

Nufer ja Bühler (2011, 29) puhuvat käsitteestä ”ammattimainen urheilun sponsorointi”. Tällä käsitteellä halutaan erottaa moderni molempia osapuolia hyödyttävä sponsorointisuhde, niin sanotuista hyvän tahdon lahjoituksista, joissa annetaan jollekin kohteelle rahaa käytännössä vastikkeetta, ilman liiketoiminnallisia tavoitteita. Tässä

urheilun sponsorointia käsittelevässä tutkimuksessa sponsoroinnin käsitteellä tarkoitetaan nimenomaan ammattimaista urheilun sponsorointia, vaikka tiedostetaankin muiden sponsoroinnin muotojen olemassa olo.

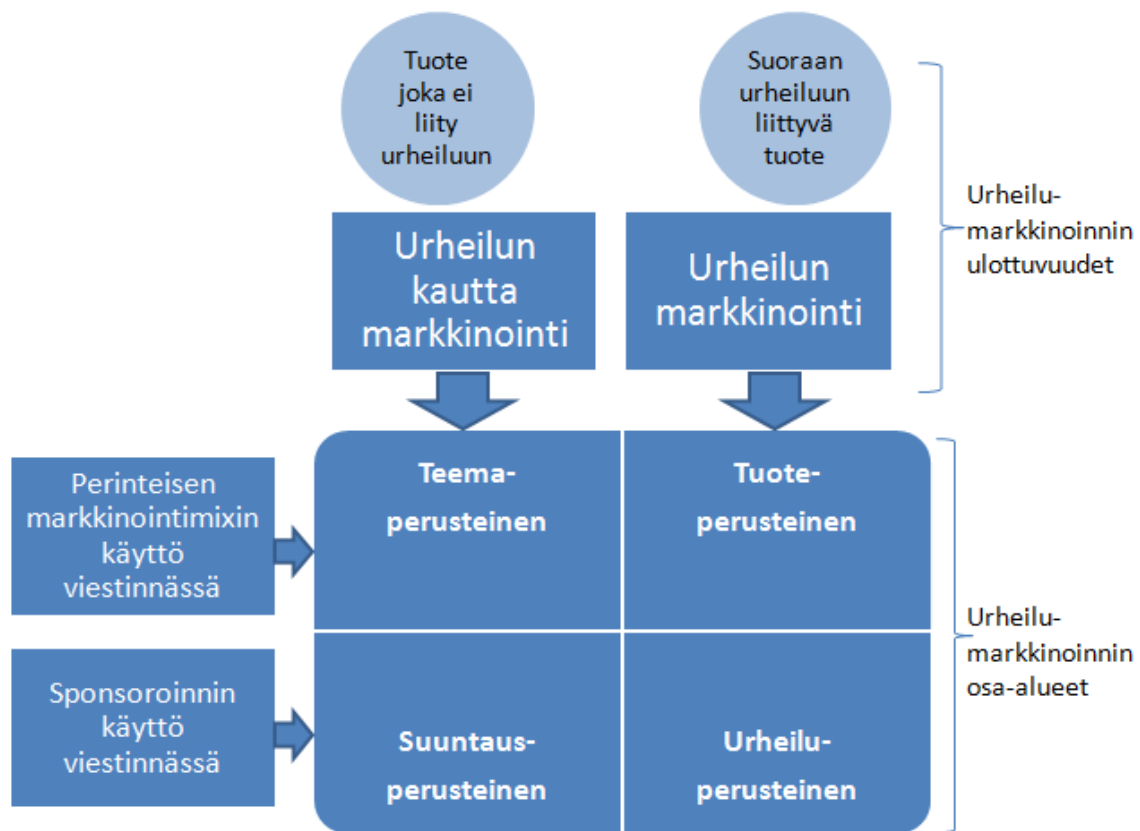
2.1.2 Sponsorointi osana urheilumarkkinointia

Koska tutkimus käsittelee nimenomaan urheilun sponsorointia, on tutkimuksen kannalta olennaista määritellä sponsorointi urheilumarkkinoinnin kenttään. Fullertonin ja Mertzin (2008, 91–94) mukaan voidaan puhua joko urheilun markkinoinnista tai urheilun kautta tapahtuvasta markkinoinnista. Urheilun markkinointiin kuuluvat heidän mukaansa katsojaurheilutuotteet, kuten pääsyliput ja tv-kanavat ja -lähettykset, osallistujaurheilutuotteet, kuten ohjattuun toimintaan osallistuminen ja harrastaminen, sekä urheiluvälineet, kengät ja muut urheiluun liittyvät tuotteet. Urheilun kautta tapahtuva markkinointi taas on urheilun käyttöä jonkin muun kuin urheiluun liittyvän tuotteen markkinoinnissa. Myös Ratten ja Ratten (2011) ovat samoilla linjoilla, ja heidän mukaan urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat urheilun markkinointi ja urheilun avulla markkinointi. Ensimmäinen ryhmä käsittää suoraan urheiluun liittyvien tuotteiden, tapahtumien ja palveluiden markkinoinnin. Jälkimmäinen ryhmä taas käsittää urheilua apuna käyttävän markkinoinnin, eli esimerkiksi sponsoroinnin ja urheilijan kuvan käytön urheiluun liittymättömien tuotteiden markkinoinnissa.

Fullerton ja Mertz (2008) tunnistavat artikkelissaan neljä eri urheilumarkkinoinnin osa-aluetta. Nämä osa-alueet jakautuvat sen mukaan, onko kyseessä perinteisen markkinointimixin käyttö vai sponsorointi, ja onko kyseessä suoraan urheiluun liittyvä tuote vai ei, eli tarkoitetaanko urheilun markkinointia vai markkinointia urheilun kautta. Nämä neljä eri osa-aluetta ovat *teemaperusteinen*, *tuoteperusteinen*, *suuntausperusteinen* ja *urheiluperusteinen* (kuvio 1). Tämä erittely on tärkeää, sillä Olkkosen ja Tuomisen (2006, 66) mukaan sponsoroinnin tutkimuksessa ei ole kunnolla eriytetty sponsorointitoimintaa muusta markkinointiviestinnästä ja promootiosta.

Kaikkia urheilumarkkinoinnin osa-alueita ei tulkita sponsoroinniksi. Fullerton ja Mertz (2008, 95–96) näkevät, että sponsoroinnissa markkinoija pyrkii erilaisilla toiminnoilla hyödyntämään virallista suhdettaan sponsoroitavan urheilijan, joukkueen, organisaation

tai tapahtuman kanssa. Perinteisen sponsoroinnin lisäksi voidaan tunnistaa kolme sponsoroinnin erityistapausta: tapahtuman nimeämisoikeus, kannatus eli henkilökohtainen sponsorointi ja lisensointi. Perinteinen sponsorointi on usein sitä, että markkinoijalla on oikeus käyttää sponsoroitavan, esimerkiksi urheiluseuran, logoa omassa markkinoinnissaan. Lisäksi perinteiseen sponsorointiin mielletään sponsorin logon lisääminen seuran tai urheilijan asuun. Olennaista on kuitenkin erottaa perinteisen markkinoinnin keinot sponsoroinnista. Vaikka urheiluun vahvasti liittyvää tuotetta markkinoitaisiin urheilulehden lukijakunnalle alennushintaan, ei tässä ole kyse sponsoroinnista, vaan tuoteperusteisesta urheilumarkkinoinnista.



Kuvio 1 Urheilumarkkinoinnin osa-alueet (mukaillen Fullerton & Mertz 2008, 97)

Fullertonin ja Mertzin (2008) tekemä teoreettinen viitekehys muodostaa urheilumarkkinoinnin eri osa-alueista nelikentän. Nelikentän ylimmissä ruuduissa ei ole kyse sponsoroinnista vaan perinteisen markkinointimixin keinojen käytöstä viestinnässä. Alemmissa ruuduissa sen sijaan on kyse sponsoroinnista. Vasemman puoleiset ruudut käsittelevät urheilun kautta tapahtuvaa markkinointia, eli urheilun yhteydessä markkinoitavia tuotteita tai palveluita jotka eivät suoraan liity urheiluun. Oikean puoleisissa ruuduissa puolestaan on kyse urheilun markkinoinnista eli suoraan

urheiluun liittyvistä tuotteista ja palveluista. Näin muodostuvat urheilumarkkinoinnin neljä osa-aluetta.

2.1.3 Urheilumarkkinoinnin osa-alueet

Ensimmäinen Fullertonin ja Mertzin (2008, 98–99) määrittelemistä urheilumarkkinoinnin osa-alueista on *teemaperusteinen*. Keskeistä teemaperusteiselle urheilumarkkinoinnille on kohdemarkkinan valitseminen. Kohdemarkkinaksi voidaan esimerkiksi valita jonkun urheilulehden lukijakunta tai urheilutapahtuman kävijät, ja valitulle kohderyhmälle markkinoidaan urheiluun suoranaisesti liittymätöntä tuotetta, esimerkiksi olutta. Markkinoinnissa käytetään perinteisen markkinointimixin keinoja kuten, hinnoittelua, promootiota ja jakelua. O’Brienin ja Kyprin (2008, 1962) mukaan alkoholiteollisuus pyrkiikin lisäämään alkoholin käyttöä urheilua seuraavan väestön keskuudessa tarjoamalla erilaisia alennuksia ja provisioita tälle kohderyhmälle. Teemaperusteisessa urheilumarkkinoinnissa ei siis ole kyse sponsoroinnista, vaan jollekin urheiluun liittyvälle kohderyhmälle markkinoimisesta perinteisin markkinointikeinoin.

Toinen urheilumarkkinoinnin osa-alue on *tuoteperusteinen*. Tuoteperusteisessa urheilumarkkinoinnissa käytetään myös perinteisen markkinointimixin keinoja ja siinäkin valitaan jokin tietty kohderyhmä. Erona teemaperusteiseen urheilumarkkinointiin on kuitenkin se, että kyseessä on suoraan urheiluun liittyvä tuote. Hyviä esimerkkejä tuoteperusteisesta urheilumarkkinoinnista ovat mm. urheiluseurojen ja liigojen kampanjat, joilla pyritään hankkimaan lisää kannattajia ja uusia seuraajia uusilta kohdemarkkinoilta (Fullerton & Mertz 2008, 98–102). Esimerkiksi englantilainen jalkapalloseura Manchester United on kampanjoinut aktiivisesti Aasiassa. Seuralla on kyseisellä mantereella arviolta 80 miljoonaa kannattajaa ja yksinään Etelä-Koreassa 1,2 miljoonalla ihmisellä on seuran luottokortti (Carr, Grant, Peck, & Smith 2010). Tässäkään urheilumarkkinoinnin osa-alueessa ei siis ole kyse sponsoroinnista, vaan suoraan urheiluun liittyvien asioiden markkinoinnista perinteisin keinoin.

Kolmas urheilumarkkinoinnin osa-alueista on *suuntausperusteinen*. Suuntausperusteinen urheilumarkkinointi käsittää urheiluun liittymättömien tuotteiden markkinoinnin sponsoroinnin keinoin. Perinteisestä sponsoroinnista esimerkkejä ovat mm. joukkueiden peliasuissa olevat urheiluun liittymättömien sponsoriyritysten logot. Nimeämisoikeudet kuuluvat tähän osa-alueeseen, kuten esimerkiksi jäähalli Hartwall Areena. Myös henkilökohtainen sponsorointi kuuluu tähän osa-alueeseen (Fullerton & Mertz 2008, 103–105). Esimerkkinä voidaan mainita David Beckhamin mukaan nimetty alusvaatemallisto H & M Hennes & Mauritz AB –ketjun myymälöissä ja Beckhamin esiintyminen oman mallistonsa mainoksissa (O’Barr 2012). Lisäksi urheiluun liittymättömien tuotteiden urheilubrändeillä lisensointi kuuluu suuntausperusteiseen urheilumarkkinointiin (Fullerton & Mertz 2008, 106).

Neljäs urheilumarkkinoinnin osa-alueista on *urheiluperusteinen*. Tällä osa-alueella käytetään sponsoroinnin keinoja ja sponsorit ovat myös suoraan urheiluun liittyviä (Fullerton & Mertz 2008, 105–106). Esimerkki perinteisestä sponsoroinnista on urheiluvarustevalmistaja Adidaksen jalkapallon MM-kilpailujen sponsorointi. Uudenlainen esimerkki on jalkapalloseura Chelsea ja Formula 1 talli Sauberin välinen yhteistyö (Kellard 2012 [www](http://www.kellard.com)). Nimeämisoikeuksista eräs esimerkki on Tampereella sijaitseva Crossfit kuntokeskus, joka on nimetty urheiluvarustevalmistajan mukaan Reebok Crossfit 33100 nimellä (Crossfit33100 [www](http://www.crossfit33100.com)). Henkilökohtainen sponsorointi on tässä tapauksessa urheilijan käyttööä urheiluun liittyvän tuotteen markkinoinnissa, esimerkiksi Tiger Woodsin esiintyminen urheiluvarustevalmistaja Niken mainoskasvona (Elberse & Verleun 2012, 151). Esimerkkinä lisensoinnista voidaan mainita Adidas, joka valmistaa virallisia MM-kisajalkapalloja

Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan suuntaus- ja urheiluperusteisiin urheilumarkkinoinnin muotoihin eli sponsoroinnin keinoihin. Sponsoroinnin merkitys markkinoinnissa on kasvanut paljon. Fahyn ym. (2004, 1015–1016) mukaan sponsorointi on monille yrityksille jo päämarkkinointikeino, jota muut keinot tukevat. Tällöin voidaan puhua sponsorointiperusteisesta markkinoinnista. Sponsoroinnin suosion kasvuun vaikuttaa mm. se, että sponsoroinnilla saadaan yksinoikeus tiettyyn markkinointivälineeseen (seura, urheilija tai tapahtuma), mikä muilla markkinointikeinoilla on usein mahdotonta. Sponsoroinnin etuna on se, että

sponsorointi perustuu yleensä useamman vuoden suhteeseen, jolloin suhdetta ja toimintaa on mahdollista kehittää. Lisäksi sponsorointi on hyvä keino kulttuurillisten rajojen rikkomiseen globaaleilla markkinoilla (Fahy ym. 2004, 1015–1016).

2.2 Urheilijan sponsoroinnin erityispiirteet

2.2.1 Urheilija henkilökohtaisen sponsoroinnin kohteena

Sponsoroinnin käsitteen erityinen alakäsite on henkilökohtainen sponsorointi tai kannatus (endorsement). Henkilökohtainen sponsorointi on nimenomaan yksittäisen urheilijan tai julkisuuden henkilön käyttöä yrityksen markkinoinnissa. Nykyisin sponsoroinnin parissa toimiville on selvää, että yksittäisen henkilön sponsorointi (henkilökohtainen sponsorointi) on merkittävä sponsoroinnin muoto (Fullerton & Mertz 2008, 95). Henkilökohtaista sponsorointia on usein julkisuuden henkilön käyttäminen mainoskasvona. Dhotre ja Bhola (2010, 25–26) mukaan mainoskasvo on julkisuuden henkilö, puolestapuhuja ja ilmoittaja joka mainostaa tai esittelee tuotetta.

Vaikka urheilijoiden sponsorointi onkin Suomessa muuta sponsorointia vähäisempää, on maassamme käytetty urheilijoita mainoskasvoina ainakin 1980-luvulta alkaen. Linnavallin (2012 www) mukaan urheilijoita on käytetty mainoksissa suunnilleen siitä asti kun dinosaurukset kävelivät maapallolla. Mölsän (2012) mielestä urheilijoiden käyttö mainonnassa on edelleen kuitenkin vähäistä ja suomalaisista urheilijoista löytyy monia hiomattomia timantteja, joissa piilevää markkinointipotentiaalia ei ole hyödynnetty. Myös mainostajien liiton (2011 www) teettämän sponsoribarometrin mukaan yksittäisten urheilijoiden sponsorointi on huomattavasti vähäisempää kuin joukkueurheilun. Suomessa urheilijoiden henkilökohtainen sponsorointi onkin huomattavasti vähäisempää ja perinteistään huolimatta pienimuotoista verrattuna moniin muihin markkinoihin. Esimerkiksi intialaisten tutkijoiden Dhotren ja Bholan (2010) mukaan julkisuuden henkilöiden, kuten urheilijoiden käyttö mainoksissa on kasvanut räjähdysmäisesti ja nykyisin isoa osaa brändeistä mainostaa joku tunnettu henkilö. Julkisuuden henkilöiden käyttö mainoskasvona johtuu siitä, että tunnetut henkilöt muistetaan helpommin kuin tuntemattomat.

Sponsorin pyrkimyksenä on sponsoroitavan kohteen kautta tavoittaa kohderyhmänsä, joten sponsori käyttää sponsorioimaansa kohdetta yrityksensä puolestapuhujana mediassa (Arokallio & Tuominen 2006, 2). Sponsoroinnin kohteen ollessa yksittäinen urheilija voidaan puhua mainoskasvosta. Dhotren ja Bholan (2010, 25–27) mukaan monet markkinoijat ovat valmiita maksamaan todella paljon urheilijan tai muun julkisuuden henkilöiden käytöstä yritystensä mainonnassa. Mainoskasvo käyttää omaa tunnettuuttaan hyväksi tuotteen mainonnassa. Myös Erdoganin (1999) mielestä yritykset haluavat hyödyntää käyttämiensä mainoskasvojen viehättävyyttä, miellyttävyyttä ja luotettavuutta brändinsä yhteydessä. Nykyään keskivertoihmisiä pommitetaan erilaisilla mainoksilla joka suunnasta. Tästä johtuen mainostajat joutuvat keksimään keinoja, joilla voivat saada mainoksensa erottumaan ja brändinsä juurtumaan kuluttajien mieliin. Julkisuuden henkilön käyttö mainoskasvona on yksi näistä keinoista.

Urheilijat ovat näyttelijöiden ohella yleisimpiä henkilökohtaisen sponsoroinnin kohteita. Monien tutkijoiden mielestä urheilijoiden ja muiden julkisuuden henkilöiden käytöllä on paljon positiivisia vaikutuksia etenkin brändin imagoon. Amis ym. (1999, 265–266) ovat sitä mieltä, että urheilijan henkilökohtainen sponsorointi tuotteen markkinoinnissa luo positiivista kuvaa brändistä, tuote nähdään arvokkaampana ja kuluttajat ostavat sitä herkemmin. Urheilijan käyttö mainoskasvona voi luoda hetkellistä positiivista mielikuvaa tai pitkäkestoisesti käytettynä pidempiaikaista positiivista mielikuvaa. Erdogan (1999, 295–296) on listannut etuja ja haittoja joita syntyy julkisuuden henkilön käytöstä mainoskasvona. Etuja ovat mm. lisääntynyt huomio, imagon kirkastaminen, brändin esittely, brändin uudelleen asemointi ja globaalien kampanjoiden vahvistaminen. Haittoja taas ovat mm. se, että henkilö voi loistaa brändin yli, julkinen kiistanalaisuus, imagon muuttuminen ja liiallinen korostuminen, imagon muutos ja yleisen tunnettavuuden heikentyminen, sekä mainoskasvon kallis hinta. Mitren ja Ordóñezin (2009, 331) mukaan urheilijat ovat paras näyteikkuna yrityksille, jotka yrittävät saada kuuluisuutta ja mainetta liikemaailmassa. Hienon urheilijan taustalla on heidän mukaansa aina myös hieno brändi.

2.2.2 Urheilijan sponsoroinnin vaikutukset

Elbersen ja Verleun (2012, 148–152) kirjoittavat artikkelissaan, että useat aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet että tietyissä tapauksissa tunnetun, menestyvän urheilijan henkilökohtainen sponsorointi on näkynyt sponsoroivan yrityksen kasvavana osaketuotona. Esimerkkejä aiemmista tutkimuksista löytyy mm. Michael Jordanin ja Tiger Woodsin henkilökohtaisesta sponsoroinnista heidän menestysvuosinaan. Tutkijoiden mukaan urheilija voi olennaisesti vaikuttaa tuotteen ja brändin imagoon, sillä menestyvän urheilijan mainostama tuote voidaan kokea laadukkaampana. Urheilijan käyttö mainoksissa on myös keino erottautua kilpailijoista. Näiden positiivisten mielikuvien uskotaan voivan vaikuttaa myös suoraan tuotteen myyntiin.

Erdoganin (1999, 308) mukaan urheilijan tai muun julkisuuden henkilön onnistuminen tehtävässään yrityksen mainoskasvona riippuu useista osatekijöistä, kuten henkilön viehättävyydestä, uskottavuudesta, tuotteen ja henkilön yhteensopivuudesta, viestin ja tuotteen tyypistä, osallistumisasteesta, kohderyhmän luonteesta ja yleisistä merkityksistä, jotka julkisuuden henkilöön liitetään, kuten hänen persoonallisuutensa ja arvonsa. Hänen mielestään urheilijan tai muun julkisuuden henkilön käyttäminen mainoskasvona voi olla tehokas keino erottautua kilpailluilla markkinoilla. Elbersen ja Verleun (2012, 163–164) tekemän tutkimuksen mukaan urheilijan käyttö mainoskasvona voi todella kasvattaa yrityksen euromääräistä myyntiä, sekä osaketuottoa ja lisäksi myös kasvattaa markkinaosuutta, sillä kilpailevien tuotteiden myynti ei välttämättä kasva samaa tahtia. Tutkijoiden mukaan urheilijan valinnalla on suuri merkitys, ja parhaita tuloksia saadaan menestyvillä ja tunnetuilla voittajahenkisillä urheilijoilla. He suosittelevat tekemään urheilijoiden kanssa menestykseen perustuvia bonusjärjestelmällisiä sponsorointisopimuksia, jossa urheilijan saama korvaus riippuu hänen urheilullisesta menestyksestään.

Urheilijoiden ja julkisuuden henkilöiden käytöstä mainoksissa on myös vastakkaisia tutkimustuloksia. Costanzo ja Goodnight (2005) ovat tutkineet henkilökohtaisen sponsoroinnin käyttöä lehdissä, urheilijoiden ja muiden julkisuuden henkilöiden ollessa yritysten mainoskasvoina. Heidän tutkimuksensa mukaan tunnetun henkilön käyttö lehtimainoksissa ei lisännyt merkittävästi mainostajina toimineiden brändien

tunnistamista ja mieleen palauttamista. Monet aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet maailmanluokan urheilijoiden henkilökohtaista sponsorointia, eikä ns. tavanomaisia urheilijoita. Fizel, McNeil ja Smaby (2008) ovat sen sijaan tutkineet miten tavanomaisten urheilijoiden kanssa tehtyjen sopimusten julkistamiset ovat vaikuttaneet yritysten osakekursseihin. Heidän tekemässä tutkimuksessa havaittiin, ettei näiden tavanomaisten urheilijoiden käyttö ole merkittävästi vaikuttanut sponsorioivien yritysten osakekurssiin. Ainoastaan golfammattilaisten kanssa tehdyt sopimukset näkyivät saman tien positiivisena osakekurssin nousuna.

2.2.3 Sponsorin tavoitteet ja urheilijan arvoa luovat elementit

Arokallion ja Tuomisen (2006, 5) mukaan yksittäisen urheilijan arvo sponsorointisuhteelle muodostuu neljästä elementistä, jotka ovat *urheilijan imago*, *kohderyhmän tavoittavuus*, *urheilijaan liittyvä riski* ja *urheilijan managerin ammattitaito*. Urheilijan imago on olennainen, sillä sponsori haluaa yhdistää urheilijan imagon omaansa kuluttajien silmissä. Sponsorille merkittävä asia on se minkälaisen kohderyhmän urheilija tavoittaa. Tällä perusteella sponsori saattaa valita tietyn urheilijan kohteekseen (Bennett 1999, 309–311). Triboun (2011, 141) mukaan sponsorointi on hyvä keino välittää brändin viestiä tietylle kohderyhmälle. Sponsorointi voi myös tuoda brändiä lähemmäksi kohderyhmää, mikäli brändiin liittyy vahvoja tunteita, joita sponsoroitavan kohteen kautta voidaan välittää. Urheilun yhteydessä tämä on luonnollisesti helpompaa urheiluun suoranaisesti liittyville brändeille, kuin niille jotka eivät liity urheiluun. Nickellin ym. (2011, 580) mukaan sponsorointi on oiva keino tavoittaa kohdeyleisö muun mainoshälinän keskeltä.

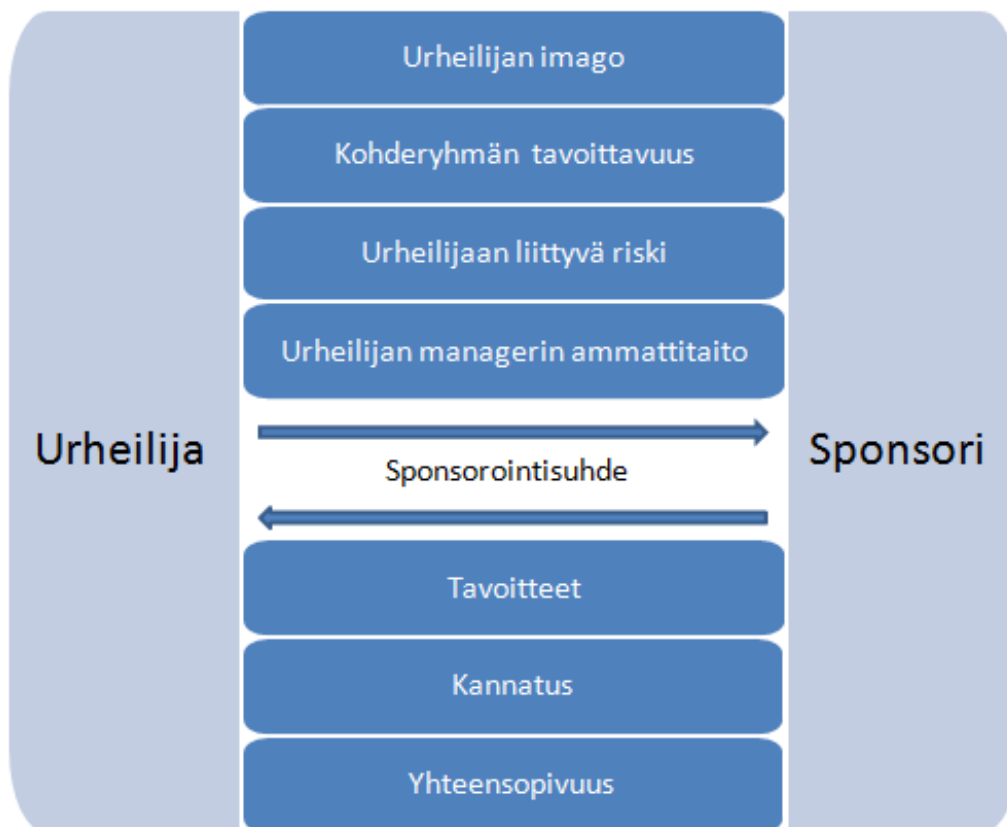
Sponsorointiin liittyy aina myös riski, kuten muihinkin suhteisiin. Ryhdyttyäessä sponsorioimaan jotain kohdetta, ei koskaan voida olla varmoja siitä, miten kohteen imago muuttuu. Amis. ym. (1999, 255) mukaan koskaan ei voida etukäteen tietää miten urheilija, joukkue tai tapahtuma menestyy ja minkälaista huomiota se saa. Tutkijoiden mukaan erityisesti yksittäisten urheilijoiden sponsorointiin liittyy riski. Arokallio ja Tuominen (2006) toteavat, että yksittäiseen urheilijaan liittyy olennaisesti riski, ja tämän riskin tiedostaminen ja hallitseminen on yksi tärkeimmistä elementeistä

sponsorointisuhteen onnistumisen kannalta. Myös Dhotre ja Bhola (2010, 28) näkevät monista hyödyistä huolimatta suuren riskin liittyvän julkisuuden henkilön mielikuvan liittamisestä brändin mielikuvaan. Sponsorointiin ryhtyvien yritysten on aina tiedostettava tämä riski ja harkittava tarkkaan sponsoroitavat kohteet. Myös urheilijan managerilla on suuri merkitys sponsorointisuhteen onnistumisen kannalta, sillä harva urheilija hoitaa enää itse asioitaan, vaan hänen managerinsa vastaa niistä (Arokallio & Tuominen 2006, 6–7).

Arokallion ja Tuomisen (2006, 7–9) tutkimuksen mukaan yritysten odotukset urheilijoita kohtaan voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat *tavoitteet*, *kannatus* ja *yhteensopivuus*. Sponsorin tavoitteet liittyvät yleensä imagoon, tunnettavuuteen ja asiakas-, työntekijä- tai muihin sidosryhmäsuhteisiin (Olkkonen & Tuominen 2006, 65). Amisin ym. (1999, 259) mukaan yritysten harjoittamalla sponsoroinnilla on monia tavoitteita, joita on vaikea mitata rahallisesti, kuten imago, yrityskuva, poliittiset tavoitteet, tuotetestaus, työntekijöiden motivointi ym. He käyttävät omassa tutkimuksessaan sponsoroinnin onnistumisen mittarina sitä kuinka tyytyväisiä tai tyytymättömiä yritykset ovat sponsorointiinsa. Tämä tyytyväisyys käy usein ilmi yritysten toimista, eli kasvattavatko yritykset sponsorointiin käytettäviä rahamääriä, vähentävätkö ne niitä vai pitävätkö ne panostuksen ennallaan. Nickellin ym. (2011, 578) mukaan sponsorointi auttaa sponsoroivaa yritystä saavuttamaan markkinointitavoitteensa kuten, brändin tunnettuuden lisäämisen ja ostoaikomuksiin vaikuttamisen. Sponsorin odottaa hyötyvänsä sponsorointisuhteesta yhden tai useamman tavoitteen saavuttamisessa.

Sponsorin luonnollisesti odottaa, että sponsoroitava kohde esiintyy sponsorin hyväksi ja kannattaa tätä. Näin toimi myös Olympiavoittaja Arsi Harjun ja Teleringin välinen yhteistyö, sillä Harjulla oli tietyt velvoitteet esiintyä Teleringin nimissä (Arokallio & Tuominen 2006, 11). Ilman urheilijan puolestapuhujan roolia yrityksen on vaikea hyödyntää sponsorointisuhdetta. Kolmas odotus urheilijaa kohtaan on yhteensopivuus. Kuluttajien on voitava luoda assosiaatioita sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välille, jotta sponsorointisuhteelle asetetut tavoitteet voisivat täyttyä (Daneshvary & Schwer 2000, 208–210). Triboun (2011) tekemän tutkimuksen mukaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen imagojen on sovittava yhteen, jotta sponsorin saamasta

näkyvyydestä todella olisi hyötyä. Jossain tapauksissa sponsoroitavasta kohteesta kiinnostunut yleisö saattaa hylkiä sponsoroivaa yritystä ja nähdä sen jopa negatiivisena. Näin ollen on harkittava tarkoin mitä kohdetta yritys alkaa sponsoroida. Urheilijan arvoelementit sponsorointisuhteelle ja sponsorin odotukset urheilijaa kohtaan nivoutuvat yhteen Arokallion ja Tuomisen (2006, 9) tutkimuksessa (kuvio 2).



Kuvio 2 Urheilijan arvoa luovat elementit ja sponsorin odotukset (mukaillen Arokallio & Tuominen 2006, 9)

Tässä mallissa sponsorin ja urheilijan välinen suhde käsittää urheilijan suhteelle arvoa luovat elementit ja sponsorin odotukset urheilijaa kohtaan. Toimivassa urheilijan ja sponsorin välisessä suhteessa nämä ovat harmoniassa. Urheilija pystyy luomaan yrityksen tavoitteiden mukaista arvoa olemassa olevilla kyvykkyyksillään, toimien yrityksen puolestapuhujana silloin, kun urheilijan ja sponsorin imagot sopivat yhteen.

2.3 Resurssipohjainen näkökulma

2.3.1 Resurssipohjaisen näkökulman perusta

Resurssipohjainen näkökulma on liiketoimintaa kuvaava teoria, jonka lähtökohtana on se, että yritys hyödyntää käytössään olevia resursseja tehdäkseen voittoa. Lockettin, Thompsonin ja Morgensternin (2009, 10) mukaan resurssipohjainen näkökulma kuvaa sitä miten yritykset hyödyntävät hallussaan olevia resursseja saavuttaakseen kilpailuetua, ja sitä kautta voittoa. Resurssipohjainen näkökulma nojaa kahteen pääolettamukseen: 1) resurssit voivat vaihdella organisaatioiden välillä 2) resursseja, joita ei tällä hetkellä ole, ei ole helppo kehittää tai saada muilta organisaatioilta, jolloin heterogeenisyys voi olla pitkäkestoista. Näiden tärkeiden resurssien hallinta voi johtaa kilpailuedun saavuttamiseen, jota resurssipohjainen näkökulma tutkii (Barney 1991, 101; Anderson & Birrer, 2011, 13). Resurssipohjaisen näkökulman yksi perusajatuksista on resurssien yhdistely, eli se miten olemassa olevia resursseja hyödynnetään yhdessä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Yritykset myös luovat uusia resursseja ja ajan kuluessa resurssien kautta syntyy lisää resursseja yrityksen hyödynnettäväksi. Osa resursseista myös kuluu ja rappeutuu ajan myötä menettäen merkityksensä, jolloin ne voidaan joutua korvaamaan uusilla resursseilla (Lockett ym. 2009, 14–16).

Resurssipohjainen näkökulma on ollut merkittävän kiinnostuksen kohteena viimeisen 20 vuoden aikana akateemisissa piireissä ja siitä tullut yksi tärkeimmistä johtamisteorioista (Lockett, ym. 2009, 9; Kraaijenbrink, Spender & Groen 2010, 350). Resurssipohjainen näkökulma on tehokkuuteen perustuva tapa selittää yritysten suorituskyvyssä olevia eroja (Peteraf & Barney 2003, 311). Resurssipohjainen näkökulma keskittyy resurssien tyyppeihin ja niiden strategiseen vaikutukseen markkinoilla. Tämä selittää yritysten heterogeenisyyttä ja kestäväää kilpailuetua (Oliver 1997, 697–698). Peterafin ja Barney (2003, 312–313) mukaan resurssipohjainen näkökulma tarjoaa sekä resurssitason, että yritystason selityksen kestäville yritysten suorituskyvyn välillä oleville tekijöille. Tutkijat kuitenkin korostavat, että resurssipohjainen näkökulma ei yksinään voi selittää koko yrityksen kilpailuympäristöä ja siinä pärjäämistä, vaan toimii muiden teorioiden täydentäjänä.

Barney (1991, 101–103) määrittelee resurssipohjaisen näkökulmaa kannalta olennaiset käsitteet, jotka ovat yrityksen resurssit, kilpailuetu ja kestävä kilpailuetu seuraavasti: *resurssit* käsittävät yrityksen pääoman (taloudellisen, fyysisen omaisuuden), kyvykkyydet, organisaation prosessit, ominaisuudet, tietotaidot jne. *Kilpailuetu* syntyy, kun yritys pystyy hyödyntämään arvonluomisstrategiaa, jota yksikään sen kilpailijoista ei käytä. Kilpailuetu on *kestävä kilpailuetu* silloin, kun edellinen kriteeri täyttyy ja lisäksi kun yrityksen arvonluomisstrategia on sellainen, jota sen kilpailijat eivät voi kopioida. Kestävästä kilpailuedusta puhutaan yleensä silloin, kun kilpailuetu säilyy pitkään, mutta harvoin se kuitenkaan on ikuista. Peteraf ja Barney (2003, 314) määrittelevät kilpailuedun ylivoimaisen arvon luomisena. Tarkemmin ottaen yrityksellä on kilpailuetua, kun se luo enemmän taloudellista arvoa kuin sen kilpailijat. Taloudellinen arvo, jota yritys luo, on asiakkaan kulutuksessa kokemien hyötyjen ja yrityksen tuotantoon käyttämien kulujen välinen erotus (ks. myös Barney 1991, 102–103).

2.3.2 Kilpailuedun syntyminen resurssipohjaisen näkökulman mukaan

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan kestävä kilpailuetu syntyy harkinnanvaraisista rationaalisista liikkeenjohtajien päätöksistä. Tämä käsittää valikoitujen resurssien kokoamisen ja kehittämisen. Olennaista kestäväälle kilpailuedulle ovat myös strategiset toimialaan liittyvät tekijät ja se, että markkinat ovat epätäydelliset (Oliver 1997, 699). Yritysjohtajat pyrkivät luonnollisesti tekemään harkittuja ratkaisuja, joilla saadaan kehitettyä ja koottua resurssien yhdistelmä, joka on yrityksen toimialalla toimiva ja erilainen, kuin yrityksen kilpailijoiden. Myös Lockett ym. (2009, 11–14) korostavat yritysjohtajien ja päättäjien merkitystä resurssipohjaisen näkökulman mukaisessa toiminnassa. Heidän mukaansa on yritysjohtajien vastuulla hyödyntää olemassa olevia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla kilpailuedun saavuttamiseksi. Yritysjohtajien tulee tunnistaa resurssien toiminnallisuus, eli missä ja miten arvokkaita resursseja hyödynnetään parhaiten. Lisäksi on tunnistettava resurssien kapasiteetti, sillä mitään ei voida käyttää määräänsä enempää. Peterafin (1993, 179) mukaan on tärkeää ymmärtää miten resursseja yhdistellään ja hyödynnetään, ja mikä tekee kilpailuedusta kestävä.

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan erilaisia resursseja hyödyntämällä voidaan saavuttaa pysyvää kilpailuetua yritykselle. Kaikki resurssit eivät luo erilaistavaa kilpailuetua, vaan resurssien on oltava tietynlaisia, jotta niiden avulla saavutetaan kestävä kilpailuetua. On olemassa lukuisia eri määritelmiä minkälaisia näiden resurssien tulee olla, mutta yhtenäistä eri määritelmille on se, että niiden tulee olla vaikeasti kopioitavissa ja kestäviä. Kyvykkyudet eli tietotaito ja henkilöstön osaaminen ovat usein tämänkaltaisia resursseja (Fahy ym. 2004, 1017–1019). Barney (1991, 105–108) mukaan resurssilla on oltava neljä elementtiä, jotta sillä voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua. Resurssin on luotava arvoa, jotta sillä voidaan saavuttaa uusia mahdollisuuksia tai välttää uhkia. Sen on oltava harvinainen yrityksen kilpailuympäristössä, ja sen on myös oltava mahdoton tai vaikea kopioida, eikä sille saa olla helposti saatavia korvikkeita. Costan, Coolin & Dierickxin (2012) kutsuvat nämä kriteerit täyttävää resurssia *uniikiksi resurssiksi*. Kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi, ja sitä kautta suurempiin tuottoihin päästäkseen yrityksen on hallittava uniikkeja resursseja. Uniikkien resurssien avulla tuotteilla saavutetaan suurempia etuja tai pienempiä kuluja, joiden avulla luodaan parempaa arvoa asiakkaille ja sitä kautta syntyy kilpailuetua, joka näkyy tuotoissa (Peteraf & Barney 2003, 316).

2.3.3 Resurssipohjaisen näkökulman kritiikkiä

Resurssipohjainen näkökulma ja sen tutkimus ovat kohdanneet viime aikoina myös kritiikkiä. Lockettin ym. (2009, 16–18) mukaan resurssipohjaisen näkökulman käytännön tutkiminen on usein metodologisesti hankalaa. Esimerkiksi aineettomien resurssien ja kyvykkyyksien mittaaminen, sekä niiden todellinen vaikutus ovat monesti vaikeasti osoitettavissa. Kraaijenbrinkin ym. (2010, 351) mukaan aikaisempi resurssipohjaisen näkökulman kritisointi jakautuu kahdeksaan eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat: 1) resurssipohjaisella näkökulmalla ei ole liikkeenjohdollisia seurauksia 2) se edellyttää ääretöntä taantumista 3) sen käyttökelpoisuus on liian rajattu 4) kestävä kilpailuetua ei voi saavuttaa 5) se ei ole yrityksen teoria 6) uniikit resurssit eivät välttämättä ole tarpeellisia, tai oleellisia kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi 7) resurssin arvokkuus on liian vaikeasti määritettävissä käyttökelpoiseen teoriaan ja 8) resurssien määrittely on mahdotonta. Heidän mukaansa ensimmäiset viisi kritiikin kategorioita eivät ole relevantteja, eivätkä ne todella uhkaa resurssipohjaista näkökulmaa.

Sen sijaan kolme jälkimmäistä kritiikin kategoriaa he näkevät merkityksellisinä ja tarpeellisina tutkia.

Kraaijenbrink ym. (2010, 355–360) toteavat kohdasta kuusi, että resurssipohjaisessa näkökulmassa ei oteta tarpeeksi huomioon resurssien muodostamien nippujen hyödyntämistä, eikä siinä huomioida tarpeeksi yksilöiden merkitystä arvon arvioimisessa ja tuottamisessa. Kohdasta seitsemän he toteavat, että subjektiivisempi ja luovempi mielikuva arvosta on tarpeen. Kohdasta kahdeksan he ovat sitä mieltä, että resurssipohjaisessa näkökulmassa ei oteta kantaa siihen, miten erilaiset resurssit aiheuttavat erilaista kestäväää kilpailuetua. Costan ym. (2012) tekemän tutkimuksen mukaan uniikin resurssin käyttö ei aina johda kannattavan kilpailuedun saavuttamiseen. He ovat testanneet resurssipohjaista näkökulmaa peliteorialla ja erottavat määräkilpailun ja hintakilpailun toisistaan. Heidän mukaansa markkinoilla, joilla kilpaillaan hinnalla uniikin resurssin hyödyntäminen voi johtaa kestävään kilpailuedun saavuttamiseen, mutta tämä saavutettu etu ei välttämättä näy lisääntyneissä voitoissa. He puhuvatkin käsitteestä kannattamaton kilpailuetu. Resursseilla saavutettavan kilpailuedun tutkiminen ei ole yleensä helppoa tai yksinkertaista. Lockettin ym. (2009, 25) mukaan vaikeimmin mitattavissa olevat resurssit ovat usein yrityksille juuri ne kaikista tärkeimmät ja arvokkaimmat resurssit.

2.4 Sponsorointi resurssipohjaisen näkökulman mukaan

2.4.1 Kilpailuedun tavoittelu sponsorointiin liittyvien resurssien avulla

Kritiikistä huolimatta resurssipohjainen näkökulma soveltuu hyvin kuvaamaan sponsoroinnin avulla tavoiteltavaa kilpailuetua, mikä on osoitettu myös aiemmissa tutkimuksissa. Amis ym. (1999, 268) osoittavat tutkimuksessaan, että sponsorointi voi olla erittäin arvokas resurssiyhdistelmä, jolla voidaan saavuttaa kestäväää kilpailuetua. Tämän resurssinipun hyödyntäminen kuitenkin vaatii paljon aikaa ja vaivaa, sekä tukea muilta yrityksen markkinointitoiminnoilta. Viime vuosikymmeninä resurssipohjainen näkökulma onkin saanut suosiota myös sponsorointia tutkittaessa ja urheilukontekstissa (Papadimitriou & Apostolopoulou 2009, 91; Anderson & Birrer 2011, 10).

Amisin ym. (1999, 251–252) mukaan imago ja maine ovat resursseja, joilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Sponsoroinnin on todettu olevan hyvä tapa kehittää imagoa ja mainetta, eli sponsorointi on tärkeä resurssien yhdistelmä, jolla voidaan saavuttaa yksilöllistä kilpailuetua. Useimmille yrityksille sponsorointikohteet sisältävät resursseja, joita hyödynnetään yhdessä yrityksen muiden resurssien kanssa pyrkien kilpailuetuun, mutta kilpailuetua on mahdollista saavuttaa myös yksinomaan sponsoroinnin kautta. Yritysten tulisikin nähdä sponsorointimahdollisuus aina tilaisuutena vahvistaa yrityksen kilpailuetua. Myös Cobbs (2011) puhuu artikkelissaan siitä, että sponsoroinnissa sponsori ja sponsoroitava vaihtavat resursseja, ja näiden resurssien pohjalta muodostuu usein suhderesursseja jotain kolmatta osapuolta kohtaan. Lukuisien tutkijoiden mukaan sponsorointiin liittyy resursseja, joita oikein hyödynnettynä voidaan synnyttää yritykselle kilpailuetua erikoistumisen ja erottautumisen avulla (Amis ym. 1999; Fahy ym. 2004; Papadimitrioup & Apostolopoulou 2009).

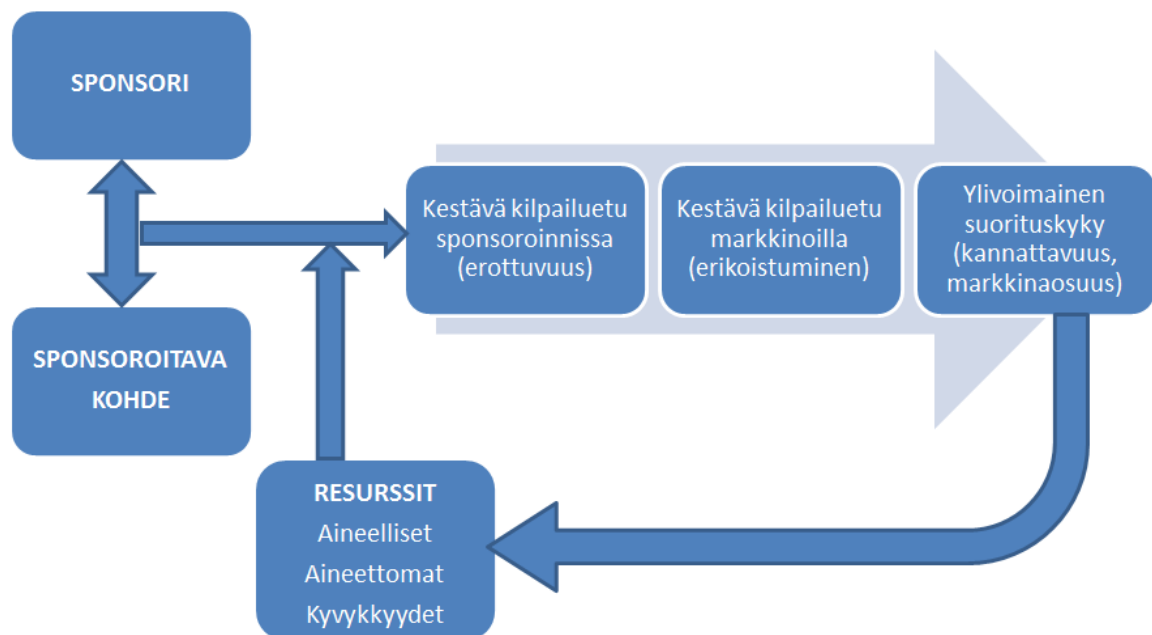
Sponsoroinnista on tullut hyvin kilpailtu markkina-alue, ja sponsoroinnin kautta kilpailuedun saavuttaminen on haastavaa. Tästä johtuen sponsorointisijoituksia on johdettava määrätietoisesti ja järjestelmällisesti, jotta voidaan saada tulosta aikaan (Fahy ym. 2004, 1013). Amisin ym. (1999, 250) mukaan sponsorointisopimukset tulisi nähdä strategisina investointeina. Ennen kaikkea heidän mielestään sponsorointiin ryhtyvän yrityksen tulisi ajatella sponsorointikohteet resursseina, joiden avulla joko yksistään tai toisia resursseja hyödyntäen luodaan yksilöllistä ja erottautuvaa kilpailuetua. Useiden tutkijoiden mielestä tärkeimpiä syitä osallistua sponsorointiin ovat brändi-imagon ja –pääoman kehittäminen, sekä maineen ja yrityskuvan rakentaminen (Meenaghan 1991; Kang & Stotlar 2011).

Triboun (2011, 140–141) mukaan sponsorointia voidaan käyttää erottavana tekijänä, kun on kyse kahdesta lähes identtisestä tuotteesta, joita mainostetaankin hyvin samalla tavoin. Esimerkiksi lähdevedet ovat tuotteina samanlaisia ja niiden mainonta on usein samankaltaista. Sponsoroinnin avulla voidaan asemoida tuote tietyn tyyppiseen kategoriaan. Esimerkiksi tenniksen yhteydessä esillä oleva lähdevesi voidaan nähdä elitistisenä ja luksuksena, kun taas jääkiekossa näkyvä lähdevesi on kansanomaisen ja suosittu. Amisin ym. (1999, 255–256) mukaan sponsoroinnilla voidaan erottautua

kilpailijoista vain, jos sponsoroitava kohde ja sen imago voidaan liittää yrityksen imagoon niin vahvasti, etteivät kilpailijat voi tai halua yrittää kopioida sitä. Kannattavan ja toimivan sponsorointisuhteen rakentaminen kestää vuosia ja vaatii paljon työtä.

2.4.2 Resurssien hyödyntäminen sponsorointiprosessissa

Fahyn ym. (2004, 1014–1015) esittämän teoreettisen mallin mukaan sponsoroinnin kautta saavutettava kilpailuetu perustuu resurssien hyödyntämiseen. Tässä prosessissa sponsori ja sponsoroitava kohde hyödyntävät aineellisia ja aineettomia resursseja, sekä kyvykkyyksiä saavuttaakseen kilpailuedun sponsoroinnissa. Kilpailuetu sponsoroinnissa on erottava tekijä yritykselle, mutta ei vielä yksinään johda parempaan tulokseen. Tällä erottavalla tekijällä voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu markkinoilla, joka saattaa johtaa parempaan kannattavuuteen tai suurempaan markkinaosuuteen, joka taas luo lisää resursseja sponsorin ja sponsoroitavan kohteen käyttöön (kuvio 3).



Kuvio 3 Sponsorointiprosessi kilpailuedun tavoittelussa (mukaiillen Fahy ym. 2004, 1014)

Fahy ym. (2004, 1020–1023) sanovat, että aineellisista resursseista sponsoroinnin kannalta olennaisimmat ovat taloudelliset resurssit, kuten raha. Myös stadionit ja tapahtumapaikat saattavat jossain sponsorointitapauksissa olla tarpeellisia. Aineettomista resursseista tärkeimpänä on brändipääoma, jota sponsoroinnin avulla

pyritään usein myös kasvattamaan. Sponsoroinnissa hyödynnetään sekä sponsorin, että sponsoroitavan kohteen brändejä. Onnistunut sponsorointikampanja tarvitsee myös erilaisia kyvykkyyksiä yritykseltä, kuten osaavaa sponsoroinnista vastaavaa henkilöä, sekä muuta pätevää ja motivoitunutta henkilöstöä. Sponsorointisopimukset ja niiden hyödyt voidaan nähdä organisaation resurssiyhdistelmänä, mutta on organisaation itsensä vastuulla käyttää tätä resurssiyhdistelmää niin, että se erilaistaa yrityksen kilpailijoistaan (Papadimitriou & Apostolopoulou 2009, 97).

Kun resurssi tai resurssien yhdistelmä, tässä tapauksessa sponsorointi, on muodostumassa erottavaksi ja jopa keskeiseksi kilpailutekijäksi, on tätä resurssinippua pyrittävä hyödyntämään mahdollisimman monipuolisesti. Sponsoroitavaa kohdetta tulisi hyödyntää organisaatiossa mahdollisimman laaja-alaisesti, ei vain painaa yrityksen logoa tämän peliasuun (Amis ym. 1999, 257). Sponsorointikohteiden resursseja voidaan hyödyntää monialaisesti yrityksen sisäisesti esim. henkilöstön parissa tai ulkoisesti esimerkiksi brändilajennuksissa (Amis ym. 1999, 267–268).

2.4.3 Sponsoroinnilla saavutetun kilpailuedun edellytykset ja ylläpitäminen

Kilpailuetu ei kuitenkaan kestä ikuisesti, eikä sitä ole helppo ylläpitää, sillä muut yritykset saattavat yrittää kopioida sen. Kilpailuetua vastaan voidaan myös iskeä kilpailijoiden toimesta. Esimerkiksi sponsorointimaailmassa ensin yksi yritys sponsoroi tiettyä tapahtumaa, urheilijaa tai lajia ja sitten toinen saman toimialan yritys iskee tähän samaan mielikuvaan. Tämän takia Amis ym. (199, 252–253) puhuvatkin kestävän, erottuvan kilpailuedun rakentamisesta sponsoroinnin avulla. Jotta sponsorointisuhteella voidaan saavuttaa erilaista kyvykkyyttä, täytyy siinä kolmen ehdon täyttyä. Ensiksi sponsorointisuhteen on luotava merkittävää kasvua koettuun asiakasarvoon yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan. Toiseksi erottuvan kyvykkyyden tulee oikeasti erottua yrityksen kilpailijoista, eli sen tulee olla uniikki. Viimeiseksi tätä kyvykkyyttä on voitava hyödyntää monilla alueilla ja sen on oltava joustava. Onnistuakseen sponsorointi tarvitsee tukea muilta markkinointikeinoilta ja usein epäonnistuneiden sponsorointikampanjoiden taustalla on juuri tämän tuen puuttuminen (Fahy ym. 2004, 1020).

Triboun (2011, 140) mukaan normaalissa urheilutapahtumassa on niin monien yritysten logoja ja viestejä näkyvillä, että kuluttajan on vaikea erottaa ja yhdistää yksittäistä sponsoria. Tästä johtuen sponsorin on näyttäytyttävä pitkällä aikavälillä monta kertaa sponsoroitavan kohteen yhteydessä, jotta kuluttajien mieliin muodostuu assosiaatio sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välille. Nickellin ym. (2011, 585) mukaan sponsorin ja sponsoroitavan välisen suhteen suurimpia uhkia on ”väijytysmarkkinointi”, jossa esimerkiksi jonkun tapahtuman yhteydessä toimija, joka ei kuitenkaan ole virallinen sponsori, toteuttaa markkinointitempauksen, joka jää voimakkaasti tapahtuman kohderyhmän mieliin. Väijytysmarkkinointi on yleistynyt markkinointikeino, jota vastaan sponsoreiden tulee varautua.

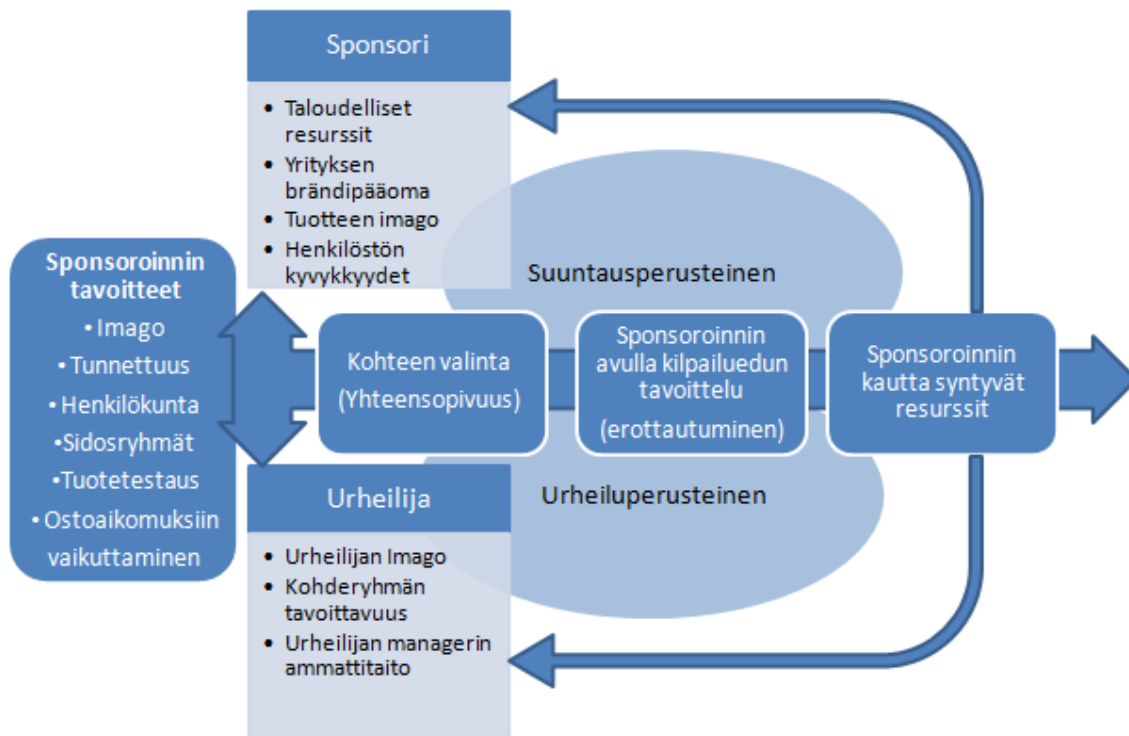
Sen lisäksi, että sponsori maksaa sponsoritavalle kohteelle oikeuksista käyttää tämän imagoa, on sponsorin investoitava materiaaleihin ja muihin resursseihin, jotta muodostettu sponsorointiyhteistyö tavoittaa sponsorin kohderyhmät. Näiden investointien yhdistelmällä sponsori voi saavuttaa yhteistyölleen asettamat tavoitteet. Tämä investoiminen liittyy vahvasti sponsorointisuhteen aktivoimiseen joka on välttämätöntä, mikäli sponsori haluaa saada voittoa yhteistyöstään (Papadimitrioup & Apostolopoulou 2009, 95). Farrellyn (2010, 324–325) tekemän tutkimuksen mukaan usein sponsorointisuhteen päättymisen taustalla on suhteen osapuolten eriävät tavoitteet ja odotukset suhteelle. Tutkimuksessa todetaan, että onnistuvan sponsorointisuhteen molempien osapuolten on sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin ja rakennettava yhdessä brändien välistä assosiaatiota.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Tämän tutkimuksen teoria pohjautuu aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan resursseja hyödyntämällä yritys voi erottautua kilpailijoistaan, erikoistua ja saavuttaa sitä kautta kilpailijoitaan paremman suorituskyvyn joillakin osa-alueilla (Barney 1991; Peteraf 1993; Oliver 1997; Peteraf & Barney 2003). Tutkimuksen luonteesta ja suuntautumisesta johtuen sponsorointi ja sponsoroinnissa käytettävät resurssit ovat ne joihin keskitytään. Tästä aihepiiristä on tehty maailmalla jonkin verran tutkimusta

(Amis ym. 1999; Fahy ym. 2004; Papadimitrioup & Apostolopoulou 2009; Tribou 2011). Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana onkin Fahyn ym. (2004, 1014) tekemä prosessikuvaus, jossa sponsori hyödyntää omia ja sponsoroimansa kohteet resursseja erottautuakseen kilpailijoistaan, ja saavuttaakseen sitä kautta kestävä kilpailuetua. Koska kestävä kilpailuedun osoittaminen on hyvin vaikeaa, keskitytään tässä tutkimuksessa lähinnä sponsorointiin liittyviin resursseihin, sen kautta syntyviin resursseihin ja toimiin joilla kilpailijoista erottautumiseen pyritään. Sponsorointiprosessi lähtee liikkeelle kuitenkin sponsoroinnin tavoitteista. Näitä tavoitteita ovat mm. imago tavoitteet, tunnettavuuden lisääminen, asiakas-, tai muihin sidosryhmäsuhteisiin liittyvät tavoitteet, työntekijöiden motivointi, tuotetestaus ja ostoaikeisiin vaikuttaminen (Amis ym. 1999, 259; Olkkonen & Tuominen 2006, 65; Nickkell 2011, 578).

Tutkimuksen kannalta olennaista on määrittää myös ne urheilumarkkinoinnin osa-alueet, joita sponsorointiprosessissa hyödynnetään. Nämä urheilumarkkinoinnin osa-alueet ja ulottuvuudet on määriteltä selkeästi Fullertonin & Mertzin (2008) kirjoittamassa artikkelissa (kuviot 1). Tähän jaotteluun on hyvä nojata myös tässä tutkimuksessa. Aikaisemmasta resurssipohjaisen näkökulman mukaisesta sponsorointitutkimuksesta poiketen tämä tutkimus keskittyy vain yksittäisten urheilijoiden sponsorointiin, eli henkilökohtaiseen sponsorointiin. Yksittäinen urheilija voi toimia yrityksen mainoskasvona ja puolestapuhujana (Erdogan 1999; Dhotren & Bholan 2010; Elbersen & Verleun 2012). Koska tämä tutkimus keskittyy juuri urheilijan sponsorointiin ja käyttöön yrityksen puolestapuhujana, sekä mainoskasvona, on olennaista tunnistaa ne urheilijan elementit, jotka luovat arvoa sponsoroivalle yritykselle. Nämä urheilijan arvoa luovat elementit ovat määritelleet Arokallio ja Tuominen (2006) tekemässään tutkimuksessa. Heidän tekemässään tutkimuksessa on havaittu myös sponsoroinnin tavoitteiden merkitys, urheilijan toimintaan osallistumisen tärkeys ja se, että yrityksen ja urheilijan imagojen tulee sopia yhteen. Tämä aiemmassa tutkimuksessa esitetty teoria kytkeytyy yhteen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteessinä (kuviot 4).



Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Viitekehyksen mukainen sponsorointiprosessi alkaa tavoitteista. Sponsoroinnin tärkeimmät tavoitteet liittyvät yleensä juuri kilpailuedun tavoitteluun ja kilpailijoista erottautumiseen. Näitä tavoitteita ovat mm. *imago*, *tunnettuus* ja *ostoaikomuksiin vaikuttaminen*. Sponsoroinnilla voi olla kuitenkin muitakin tavoitteita. Asetetut tavoitteet vaikuttavat sponsoroitavan kohteen valintaan. Valintaan vaikuttavat olennaisesti myös urheilijan resurssit ja tämän imagon *yhteensopivuus* sponsorointia harjoittavan yrityksen kanssa (Arokallio & Tuominen 2006, 7–9).

Tavoitteisiin tähdätään hyödyntämällä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen, eli tässä tapauksessa urheilijan resursseja. Yrityksen puolelta sponsorointisuhteen onnistumiselle tärkeimmät resurssit ovat pitkälti Fahyn ym. (2004, 1020–1023) määrittämät *taloudelliset resurssit*, ennen kaikkea raha, aineettomat resurssit, joista tärkeimpänä yrityksen *brändipääoma* ja *henkilöstön kyvykkyydet*. Tähän listaan on lisätty monien tutkijoiden esille nostama *tuotteen imago* (Amis ym. 1999; Erdogan 1999; Elberse & Verleun 2012). Urheilijan puolelta sponsorointisuhteen onnistumisen kannalta tärkeimmät resurssit ovat lähinnä samat kuin Arokallion ja Tuomisen (2006, 5) määrittämät arvoelementit *urheilijan imago*, *kohderyhmän tavoitavuus* ja *urheilijan*

managerin ammattitaito. Tutkijoiden määrittämistä arvoelementeistä ainoastaan urheilijaan liittyvä riski jätettiin mallista pois, sillä riskiä ei voida nähdä sponsorointiin liittyvänä resurssina toisin kuin muut esitetyt arvoelementit.

Sponsori pyrkii sponsorointisuhteessa tavoitteidensa mukaisesti hyödyntämään molempien osapuolten resursseja. Keskeistä on, että urheilija kannattaa tätä sponsoroivaa yritystä, toisin sanottuna antaa omat resurssinsa sponsorointia harjoittavan yrityksen käyttöön. Sponsorointia harjoittava yritys käyttää *suuntausperusteista* tai *urheiluperusteista* urheilumarkkinointia riippuen siitä, onko yrityksen tuote suoraan urheiluun liittyvä vai ei (Fullerton & Mertz 2008). Näillä urheilumarkkinoinnin keinoilla sponsorointia harjoittava yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Mikäli tavoitteena on ollut esimerkiksi imagon kirkastaminen, sekä tunnettuuden parantaminen ja sponsorointi johtaa haluttuun tulokseen, voi yritys erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa sponsoroinnin avulla kilpailuetua.

Sponsoroinnin kautta syntyy usein uusia resursseja sekä yritykselle, että urheilijalle (Fahy ym. 2004, 1014). Urheilijalle syntyviä resursseja voivat olla esimerkiksi taloudelliset resurssit tai oman imagon kirkastuminen. Näihin urheilijalle syntyviin resursseihin ei kuitenkaan keskitytä tässä tutkimuksessa. Yritykselle sponsoroinnin kautta voi syntyä aineettomia ja aineellisia resursseja, sekä kyvykkyyksiä. Aineettomia resursseja voivat olla esimerkiksi imagon kirkastuminen ja tunnettuuden parantuminen. Aineellisia resursseja voi syntyä esimerkiksi sponsoroinnin avulla kasvaneen liikevaihdon kautta. Uusia kyvykkyyksiä voi syntyä esimerkiksi silloin, kun urheilija motivoi yrityksen omaa henkilöstöä. Tämä teoreettinen malli ei tarkoita sitä, että urheilijoiden sponsorointisuhteet aina onnistuisivat tai toimisivat juuri näin. Sen sijaan tämä malli osoittaa sponsorointiin liittyvät olennaiset resurssit, ne urheilumarkkinoinnin osa-alueet, joissa näitä resursseja hyödynnetään, mihin sponsoroinnilla tähdätään ja sen mihin sponsorointi voi parhaimmillaan johtaa. Tutkittavista tapauksista kerättyä empiriaa peilataan tämän mallin kautta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

3.1.1 Laadullinen tutkimus

Lähtökohtaisesti tutkimus voi olla kvantitatiivinen, eli määrällinen tai kvalitatiivinen, eli laadullinen. Nykyisin monet tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välinen luokittelu pitäisi poistaa, sillä se luo väkinäisen vastakkainasettelun. Nämä suuntaukset tulisikin vastakkainasettelun sijaan nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–137). Tämä tutkimus on kuitenkin enemmän kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinen tutkimus, sillä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ymmärtää todellisuuden sosiaalisesti rakentuneeksi, ja tulkitsee sitä kulttuurillisten merkitysten kautta. Tämän vuoksi useissa kvalitatiivisissa lähestymistavoissa on kysymys tulkintojen tekemisestä ja niiden ymmärtämisestä (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5). Myös tässä tutkimuksessa tehdään kerätystä aineistosta tulkintoja ja pyritään ymmärtämään niitä. Tutkimuksessa nojataan hermeneuttiseen paradigmaan, jossa tutkijan ei tarvitse olla neutraali ja etäinen, vaan hän omaksuu sekä tieteen, että henkilökohtaisen kokemuksen tutkimukseensa (Gummesson 1991, 149). Hermeneuttisella menetelmällä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisen toimintaa, kulttuuria tai tekstiä ja selvittämään merkityksiä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan laadullisella tutkimuksella tutkittavaan ilmiöön päästään käsiksi sen todellisessa kontekstissa, eli laadullisella tutkimuksella on tarkoitus ymmärtää ja kuvata todellista toimintaa. Hirsijärven ym. (2009, 164) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Siinä käytetään induktiivista analyysiä eli siinä ei yleensä testata ennalta määritettyä hypoteesia, vaan tarkastellaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, sekä pyritään löytämään jotain odottamatonta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia tai ryhmähaastattelua. Siinä valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen. Laadullisessa

tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä eli tutkimus toteutetaan joustavasti. Siinä käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti, kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään. Tutkittavaan ilmiöön päästään käsiksi sen todellisessa kontekstissa tutkimuksessa käsiteltävissä tapauksissa, jotka on valittu tarkoituksenmukaisesti, ja joita tutkitaan laadullisin metodein.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on paljastaa ja löytää faktat sen sijaan, että vahvistettaisiin olemassa olevia totuuksia (Hirsijärvi ym. 2009, 161). Gummesson (1991, 50–73) korostaa tutkijan esiymmärryksen ja ymmärryksen syklisyyden tärkeää roolia tutkimusprosessin onnistumisen kannalta. Tässä ajattelussa aikaisemmat kokemukset, sekä omat että muiden, muodostavat taustan uusien asioiden tutkimiselle ja hahmottamiselle. Prosessin edetessä tämä esiymmärrys on mahdollista muuttaa ymmärrykseksi. Tieteellisessä teoriassa puhutaankin hermeneuttisesta kehästä. Tämä tutkimus lähtee liikkeelle tutkijan esiymmärryksestä urheilumarkkinoinnin kentästä ja henkilökohtaisesta sponsoroinnista. Esiymmärrystä on syvennetty tutustumalla urheilumarkkinoinnin ja henkilökohtaisen sponsoroinnin teorioihin. Vielä syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä on haettu perehtymällä tutkimuksen kohteena oleviin tapauksiin. Hirsijärven ym. (2009, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee todellisuus kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sirpaloimatta sitä, vaikka todellisuus onkin monimuotoinen.

3.1.2 Tapaustutkimus

Yin (2009, 18) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tarkastelee jotain nykyajan ilmiötä sen todellisessa tapahtumakontekstissa. Tapaustutkimus toimii varsinkin silloin, kun rajat tutkittavan ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole täysin ilmeisiä. Erikssonin ja Koistisen (2005, 4) mukaan tapaustutkimuksessa analysoidaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat kyseisen tutkimustavan keskeisimpiä tavoitteita. Myös Yin (2009, 19) on samoilla linjoilla, hänen mielestään tapaustutkimukset voivat sisältää yhden tai useamman tapauksen tutkimisen ja monitasoisen analyysin. Joka tapauksessa tapaustutkimus sopii hyvin uusien aiheiden tutkimiseen (Eisenhardt 1989). Eskola ja Suoranta (1998, 65–66)

ovat sitä mieltä, että laadullisessa tutkimuksessa on aina tietyllä tapaa kyse tapaustutkimuksesta.

Tapaustutkimuksella pyritään saavuttamaan syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi tapaustutkimus on enemmän tutkimuksen lähestymistapa tai strategia kuin tutkimuksen metodi (Eisenhardt 1989; Eriksson & Kovalainen 2008, 115–117). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus nähdäänkin enemmän tutkimuksen lähestymistapana ja strategiana kuin varsinaisena tutkimusmetodina. Erikssonin ja Koistisen (2005, 12) mukaan tapaustutkimuksissa kuvaillut tapaukset ovat niin monimutkaisia, että niiden tutkiminen ”survey-menetelmällä” on mahdotonta. Tapaustutkimusta on kritisoitu siitä, että se tuottaa vain hataria tuloksia, jotka eivät ole tieteellisesti yleistettävissä, mutta tästä huolimatta tapaustutkimus on erittäin käytetty useilla eri tieteenaloilla (Yin 2009, 14–16). Lisäksi nykyään ollaan sitä mieltä, että tapaustutkimuksen kritisoidut heikkoudet ovat enemmänkin mahdollisuuksia (Dubois & Gadde, 2002, 554). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus nähdään nimenomaan mahdollisuuksia tarjoavana tutkimusstrategiana.

Yinin (2009, 19) mukaan tapaustutkimus voi sisältää vain kvalitatiivista tietoa, vain kvantitatiivista tietoa, tai se voi olla yhdistelmä molempia. Tapaustutkimuksen ideana on selvittää mistä tutkittavassa tapauksessa on kyse, ja mitä voidaan oppia tutkimalla sitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 115). Tapaustutkimus on usein systemaattinen ja holistinen, ja sen tarkoituksena on antaa syvälinen ja rikas kuvaus suhdeverkostoista tapahtumien ja tekijöiden osalta, eikä vain tunnista yhtä syy-seuraussuhdetta tai asteittaista mallia (Gummesson 2001, 35). Tapaustutkimus voi yhdistää monia erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja, kyselyitä ja havaintoja (Eisenhardt 1989, 534; Gummessonin 1991, 73).

Tutkimuskysymysten määrittely on yksi onnistuneen tapaustutkimuksen keskeisistä vaiheista. Tutkimuksen alkuvaiheessa on kuitenkin vaikea muotoilla tarkkoja ja osuvia tutkimuskysymyksiä. Tutkimusprosessin aikana tutkijan tulee käydä läpi ja uudelleen muotoilla tutkimuskysymyksiä (Dubois & Gadde 2002, 553). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 127) mukaan tapaustutkimus on hedelmällisempi, mikäli se on

tarpeeksi joustava, jotta voidaan uudelleen fokusoida tapausta, kerättyjä materiaaleja ja niiden analysointia, sekä ohjata uudelleen tutkimuskysymyksiä. Dubois ja Gadde (2003, 3) puhuvatkin tapaustutkimuksen yhteydessä systemaattisesta yhdistämisestä. Tämänkin tutkimuksen edetessä tutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet uudestaan moneen otteeseen tutkijan päästessä paremmin tutkittaviin tapauksiin kiinni, ja saavuttaessaan syvällisemmän ymmärryksen tapausten taustalla olevasta sponsoroinnista.

Yinin (2009, 16–20) mukaan on olemassa kolmenlaisia tapaustutkimuksia, *kuvailevia*, *selittäviä* ja *tutkivia*. Kuvaileva tapaustutkimus keskittyy kuvailemaan tarkasti tapahtumia, kun taas selittävä tapaustutkimus pyrkii selittämään kausaalisia suhteita tutkittavissa tapauksissa. Tutkiva tapaustutkimus tähtää syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä keskittymällä tutkittaviin tapauksiin. Erilaiset tapaustutkimukset voidaan jakaa ryhmiin myös muilla tavoin. Staken (2005, 445) mukaan tapaustutkimukset voidaan jakaa kahteen tyyppiin: *luontaisiin* ja *välineellisiin* tapaustutkimuksiin. Luontaisen tapaustutkimuksen fokus on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta itsestään, kun taas välineellisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkittavan tapauksen avulla tietoa ja ymmärrystä sen taustalla olevasta ilmiöstä.

Eriksson ja Koistinen (2005, 15–17) jakavat tapaustutkimuksen *intensiiviseen* ja *ekstensiiviseen* tutkimukseen. Ensimmäisessä syvennyttään yhteen tapaukseen ja jälkimmäinen taas vertaa useampia tapauksia keskenään. Intensiivisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on ainutlaatuisen ja teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen syvälinen kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa on tarkoituksena selittää ilmiötä tai kehittää uutta teoriaa, käyttämällä empiirisenä materiaalina useampia tapauksia ja niiden vertailua. Tutkimuksen pohjalta ei ole tarkoitus tehdä yleistyksiä, vaan selvittää millä logiikalla kyseessä olevat tapaukset toimivat. Yinin (2009, 53) mukaan monta tapausta käsittelevä ja yksittäiseen tapaukseen perustuva tutkimus eivät ole vastakkaiset vaihtoehdot, vaan kuuluvat samaan tutkimusmetodologiaan. Erilaiset tapaustutkimukset on koottu yhteen seuraavalla sivulla (taulukko 1).

Taulukko 1 Erilaiset tapaustutkimukset

Yin (2009, 16–20)	Stake (2005, 445)	Eriksson & Koistinen (2005, 15–17)
Kuvaileva	Luontainen	Intensiivinen
Selittävä	Välineellinen	Ekstensiivinen
Tutkiva		

Tutkimusta on vaikea laittaa täysin aukottomasti edellä esitettyihin lokeroihin, mutta esitetyn jaottelun mukaan tämä tutkimus on lähinnä *tutkiva*, *välineellinen* ja *ekstensiivinen*. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavien tapausten taustalla olevaa urheilijoiden sponsorointi-ilmiötä Suomen kontekstissa. Tutkimusta voidaan kuvata myös välineelliseksi, koska tutkittavat tapaukset toimivat välineinä tähän ilmiöön perehtymisessä. Tutkimus on myös ekstensiivinen tutkimus, sillä tutkimuksen kohteiksi on valittu useampi tapaus yhden sijaan. Ekstensiiviselle tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan tällä tutkimuksella on tarkoitus myös rakentaa ja edelleen kehittää olemassa olevaa teoriaa.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 124–125) mielestä tapausten määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksestä. Carsonin, Gilmoren, Perryn ja Gronhaugin (2001, 102) mukaan yleisesti tutkitaan useampaa kuin yhtä tapausta, sillä useammat tapaukset mahdollistavat tapausten ristiinanalysoinnin, joka voi johtaa rikkaampaan teorian rakentamiseen joissain tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa otetaan tarkasteluun useampi tapaus, jotta saadaan luotua rikkaampi kuva urheilijoiden sponsoroinnista Suomessa. Useampi tapaus mahdollistaa myös tapausten jakamisen erilaisiin kategorioihin (Eisenhardt 1989, 537). Tutkittavien tapausten oikeaa määrää on vaikea sanoa yleisesti ja määrä onkin arvioitava aina tapauskohtaisesti. Yleisesti sanotaan, että tutkittavia tapauksia on tarpeeksi, kun saturaatiopiste saavutetaan.

Monesti käytännössä kuitenkin aika ja raha määrittävät monta tapausta tutkimukseen voidaan sisällyttää. Ei ole myöskään tavatonta, että tutkija päättää tutkittavien tapausten määrän jo ennen tutkimusta. Myös pro gradu -tutkielmaa tehdessä tutkijan käytössä olevat resurssit määrittävät pitkälti sen, kuinka monta tapausta tutkimukseen voidaan

ottaa. Tapaustutkimuksen pitää olla kuitenkin olla huolellisesti rajattu, sillä kaikki laajennukset rajaukseen tuovat lisää vuorovaikutussuhteita tutkittavaan ilmiöön (Dubois & Gadde 2002, 557). Tässä tutkimuksessa tarkasteluun otetaan kolme tapausta, joista kaksi edustaa yrityksiä, joiden tuote ei ole suoraan urheiluun liittyvä ja yksi taas yritystä, jonka tuote on urheilusidonnainen. Näin saadaan tutkittavat tapaukset jaetuksi kahteen ryhmään riippuen siitä käyttääkö tutkittava yritys suuntaus- vai urheiluperusteista urheilumarkkinointia.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 116) mukaan tapaustutkimuksen hyvä puoli on se, että se tuo helposti lähestyttävää tietoa vaikeaan aiheeseen. Farrellyn (2010, 321) mukaan haastattelututkimuksilla ja tapaustutkimuksilla on ennenkin saatu hyviä tutkimustuloksia sponsorointiin liittyvien aiheiden parissa. Aiempaan menestykseen on helppo tukeutua ja siksi tässä tutkimuksessa voidaan luottaa tapaustutkimukseen tutkimuksen strategiana ja haastatteluihin tutkimuksen varsinaisena päämetodina.

3.2 Aineiston generointi ja analysointi

3.2.1 Aineiston generointi

Hirsijärven ym. (2009, 181) mukaan aineiston koon määrittäminen on ongelmallista sekä kvantitatiivisessa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto voi kuitenkin olla vain yksi tapaus tai vaikka yhden henkilön haastattelu. Aineiston koko ei määräydy laadullisessa tutkimuksessa keskimääräisiin yhteyksiin tai tilastollisiin säännönmukaisuuksiin perustuen. Gummesson (2003, 486) puhuu aineiston keräämisen sijaan käsitteestä aineiston generointi. Hänen mukaansa sosiaalisessa ympäristössä aineisto ei ole objekti, joka voidaan hankkia, vaan se tuotetaan vuorovaikutuksessa yhdessä tutkittavien kanssa ja näin ollen tutkijan läsnäolo on merkittävässä asemassa koko prosessin ajan. Tässä tutkimuksessa aineistoa generoidaan hankkimalla tutkittavista tapauksista esiymmärrystä Internetin kautta ja muita sekundäärisiä lähteitä hyödyntäen. Tämän jälkeen ymmärrystä syvennetään haastattelemalla tutkittavina tapauksina olevien yritysten päättäviä tahoja, sekä analysoidaan urheilijoiden käyttöä tutkittavien tapausyritysten viestinnässä. Näin

pyritään ekstensiiviselle tapaustutkimukselle tyypilliseen moninaisten metodien käyttöön rikkaan aineiston luomiseksi eli metodologiseen triangulaatioon (Guion, Diehl & McDonald 2011, 2). Tutkijan läsnäolo ja vuorovaikutus ovat keskeisessä osassa tämän tutkimuksen aineistoa generoidessa, etenkin haastattelutilanteissa.

Aineiston keskeisin osa muodostuu tässä tutkimuksessa haastatteluista. Keskittyttäessä pieneen määrään haasteltavia, aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu. Haastateltavien valinta perustuu tutkijan kykyyn rakentaa tutkimuksen vahvat teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkija on prosessin alkuvaiheessa rakentanut vahvan teoreettisen perustan tutkimukselleen perehtymällä aihepiiriin aikaisempiin tutkimuksiin. Haastateltavat on valittu asemansa ja kyseisen tapauksen tuntemuksen perusteella. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 59) mukaan tärkeintä on tutkijan jatkuva käsitys omasta roolistaan, sillä tämä rooli saattaa vaihdella tutkimusprosessin aikana paljon, aina asiantuntijasta oppilaaksi. Tutkijan tulee reflektoida rooliaan koko ajan.

3.2.2 Teemahaastattelu

Carsonin ym. (2001, 73) mukaan haastatteluilla pyritään hahmottamaan toisten ihmisten ajatusmaailmaa ja heidän näkökulmaansa, sillä näitä ei voida tutkia millään muulla tavoin. Tämän tutkimuksen tärkeimmäksi metodiksi haastattelu on valittu juuri siksi, että sillä voidaan selvittää miten esimerkkitapausten asiantuntijat itse kokevat ja näkevät asiat. Hirsijärvi ja Hurme (2011, 34–35) ovat sitä mieltä, että koska haastattelu on joustava menetelmä, se sopii monenlaisiin tilanteisiin. Haastattelun vuorovaikutus tutkittavan kanssa luo mahdollisuuden kohdistaa tiedon hankintaa itse tilanteessa. Ihminen on tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. Haastattelun etuja on myös se, että siinä voidaan selvittää vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Voidaan erottaa kolme eri haastattelutyyppiä: kyselylomake, teemahaastattelu ja syvähaastattelu (taulukko 2). Erot tulevat esille siinä, minkälaisella rakenteella kysymykset on esitetty. Lomakehaastattelu noudattaa tarkkaa lomaketta, jonka käsittely on aina kaikille sama. Syvähaastattelu on vapaamuotoinen ja se vaihtelee täysin haastateltavien välillä. Teemahaastattelu asettuu tähän väliin.

Taulukko 2 Haastattelutyypit (mukaillen Hirsijärvi & Hurme 2011, 44)

Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu	Syvähaastattelu
Yhdenmukainen käsittely		Vapaa käsittely

Teemahaastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytetään, on puolistrukturoitu muoto. Teemahaastattelun etuja ovat keskusteleva ja epävirallinen ote, mutta silti systemaattinen ja kokonaisvaltainen lopputulos (Eriksson & Kovalainen 2008, 82; Tuomi & Sarajärvi 2009, 76). Teemahaastattelussa tutkija ei käytä valmista kysymyslistaa, vaan haastattelu etenee tutkijan ennalta määrittämien teemojen eli teemarungon mukaisesti. Myös tässä tutkimuksessa määriteltiin ennalta teemoja joista haastateltavien kanssa haluttiin puhua. Näiden teemojen ympärille muodostettiin alustava vapaamuotoinen teemarunko (liite 1). Teemojen käsittelylaajuus ja -järjestys voivat vaihdella eri haastateltavien kohdalla (Eskola ja Suoranta 1998). Näin tapahtui myös tässä tutkimuksessa, eikä ennalta määritettyä runkoa noudatettu täsmällisesti, vaan haastattelut etenivät tapauskohtaisesti. Eskolan ja Suorannan (1998, 176) mukaan teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka näkyy tutkielmassa niiden lomittumisena toisiinsa. Tämän teemahaastattelun runko muodostui pitkälti teorian pohjalta, tosin empiriasta löytyi uusia teemoja, jotka yhdistyivät aluksi suunniteltuihin teemoihin.

Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän niille antamansa merkitykset ovat tärkeitä, ja lisäksi se ottaa huomioon sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48). Haastattelujen vahvuutena on tuottaa rikasta ja merkityksellistä dataa, sekä syvää ymmärrystä ilmiöstä, jonka tutkiminen voisi muuten olla hankalaa (Carson ym. 2001, 90). Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 66–67) mukaan teemahaastatteluun ei laadita ennalta määrättyä tarkkaa kysymysrunkoa, vaan teema-alueluettelo, joka on haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana siitä mistä aihealueista tulee keskustella. Haastattelutilanteessa teema-alueet täydentyvät kysymyksillä. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että myös tutkittava tarkentaa teemoja, eikä vain tutkija. Teemoja on pyritty tarkentamaan tämän tutkimuksen edetessä. Tärkeä käsite haastatteluihin liittyen on saturaatio eli piste, jossa

ylimääräiset haastattelut eivät enää luo lisäarvoa aineiston kylläntymisestä johtuen (Eskola & Suoranta 1998, 63). Tämän tutkimuksen kannalta haastatteluiden saturaatiota merkittävämpi seikka on kuitenkin ollut käytössä olevat resurssit, jotka ovat pitkälti sanelleet tutkittavien tapausten ja sitä kautta haastatteluiden määrää.

Haastattelussa tulee olla puolin ja toisin rehellinen ja avoin. Tästä syystä Carson ym. (2001, 74–75) suosittelevat, että tutkija kertoo haastattelun alussa tutkimuksensa ja haastattelunsa tarkoituksen haastateltavalle. Näin toimittiin tämän tutkimuksen kohdalla. Varsinaiset teemahaastattelut on suoritettu tutkittavana olevien tapausyritysten tiloissa. Haastatellut henkilöt ovat yritysten sponsoroinnista vastaavia tahoja (liite 2). Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2013. Haastattelut kestivät 35 - 45 minuuttia. Carson ym. (2001, 80) ovat sitä mieltä, että haastattelujen jälkeen on hyvä tehdä käsiteltyjä asioita selventävät ja täydentävät jälkihaastattelut, sillä usein tarkemman tiedon tarve syntyy varsinaisen haastattelun jälkeen. Tässä tutkimuksessa ei tehty toista haastattelukierrosta, mutta osalle haastateltavista lähetettiin sähköpostitse haastatteluja tarkentavia kysymyksiä.

3.2.3 Haastatteluaineiston analysointi

Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 136) mukaan seuraavat piirteet ovat laadullisen analyysin pääpiirteitä: analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteesta, aineistoa analysoidaan yleensä ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia, ja tutkija käyttää induktiivista tai abduktiivista päättelyä ja moninaisia analyysitekniikoita (laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita). Tässä tutkimuksessa tutkija on ikään kuin joutunutkin analysoimaan aineistoa jo ensimmäisestä haastattelutilanteesta alkaen, sillä haastattelussa nousi esiin ennalta arvaamattomia teemoja, jotka vaativat käsittelyä. Analyysissä tunnistetaan teorian merkitys, mutta siinä ei ole kyse teorian testaamisesta. Analyysiä kutsutaan myös teoriaohjaavaksi sisältöanalyysiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Abduktiivinen päättely yhdistää deduktiivista ja induktiivista päättelyä samassa tutkimusprosessissa. Deduktiivisessa päättelyssä teoriaa testataan empiirisellä tutkimuksella ja induktiivisessa päättelyssä empiirisellä tutkimuksella rakennetaan teoriaa. Abduktiivinen analyysi on näiden yhdistelmä (Eriksson & Kovalainen 2008,

22–23). Tässä tutkimuksessa on kyse juuri abduktiivisesta analyysistä, sillä osaltaan teoriasta on löydetty valmis malli, jonka elementtejä empiriasta pyritään tunnistamaan, toisaalta taas empiriasta nousee täysin uusia osia, joilla teoriaa täydennetään ja sitä kautta rakennetaan.

Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 138) mukaan haastatteluaineisto voidaan purkaa joko sanasanasaisesti puhtaaksi kirjoittamalla eli litteroimalla tai se voidaan tehdä valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista. Päätelmät on mahdollista tehdä myös suoraan aineistosta ilman erillistä koodaamista tai purkamista. Hirsijärven ym. (2009, 222) mukaan laadullinen analyysi on kuitenkin usein tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanasaisesti. Nauhoitettujen haastattelujen litterointi on aikaa vievää ja työlästä, mutta se on erinomainen tapa tutkijalle perehtyä haastatteluaineistoon (Eriksson & Kovalainen 2008, 85). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on litteroitu, sillä kirjoittamalla puhtaaksi nauhoitettu aineisto, on tutkijan mielestä helpompi prosessoida ja jäsentellä, sekä löytää aineistosta keskeisiä teemoja.

Aineiston analyysi käsittää aineiston lukemisen, kuvailemisen, luokittelun, yhdistelyn ja tulkinnan. Lopulta tutkimuksen lukijan tulisi pystyä havaitsemaan aineiston pohjalta samat asiat kuin tutkijankin (Hirsijärvi & Hurme 2011, 143–152). Dubois ja Gadde (2002) esittävät sovittamisen mallin, jossa tapausilmiö, teoria, tutkimuksen viitekehys ja ympäröivä todellisuus käyvät jatkuvaa vuoropuhelua. Tutkija yhdistää ja sovittaa näitä osasia järjestelmällisesti tutkimusprosessin edetessä. Näin etenee myös tämä tutkimus, sillä edellä mainittu toimintatapa on hyvin luonnollista kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle. Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 180) mukaan teemahaastattelun aineistoa voidaan analysoida kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan jälkimmäisen mukaan. Aineistoa on luettu, kuvailtu, luokiteltu, yhdistelty ja tulkittu moneen otteeseen ja teoriaan peilaten. Ilman analyysiä ja tulkintaa, ei ole olemassa kuvailuakaan (Gummesson 1991, 75).

Yksi kvalitatiivisen analyysin tavoista on aineiston teemoittelu. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan aineistosta esille tulevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai, jos on vain yksi haastateltava, tälle. Nämä piirteet

saattavat pohjautua ennalta määritettyihin teemahaastattelun teemoihin ja usein on odotettavaa, että lähtökohtateemat nousevat esiin, mutta ennalta määritettyjen teemojen lisäksi myös muita teemoja saattaa nousta esiin. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan analyysiin aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93–94; Hirsijärvi & Hurme 2011, 173). Tässä tutkimuksessa haastattelut on ensin litteroitu ja haastattelujen aineisto on litteroinnin jälkeen jaettu tutkittavissa tapauksissa yhteneviin teemoihin, joita on peilattu teoreettisen viitekehyksen kautta, ja tämän pohjalta on muodostettu käsitys urheilijoiden sponsorointiprosessista näissä tapauksissa. Tapauksista on löydetty yhtäläisyyksiä ja toisaalta myös eroja. Tutkimuksen empiriasta on noussut esiin sekä ennalta määritettyjä teemoja ja tarkennuksia niihin, että uusia teemoja.

3.2.4 Semiotiikka tutkimusmenetelmänä mainoskuva-analyysissa

Haastatteluaineiston lisäksi käsitystä tutkittavien tapausten urheilijoiden käytöstä markkinoinnissa laajennetaan analysoimalla esimerkinomaisesti tutkittavien yritysten mainoskuvia, joissa urheilija esiintyy mainoskasvona. Mainonnan sisällön tutkimisessa on kaksi päätutkimusmenetelmää, jotka ovat semiotiikka ja sisällön erittely (Hakala 2003). Tuomen ja Sarajärven (2009, 106) mukaan sisällön erittelystä puhuttaessa tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä. Semiotiikka taas tutkii merkkejä ja merkityksen antoa. Semioosi eli merkityksenanto on prosessi, jossa me joko suoraan havainnoimme tai olemme jonkun toisen viestinnän varassa (Åberg 2000, 34–36). Alla on eritelty näiden kahden menetelmän eroja toisiinsa nähden (taulukko 3).

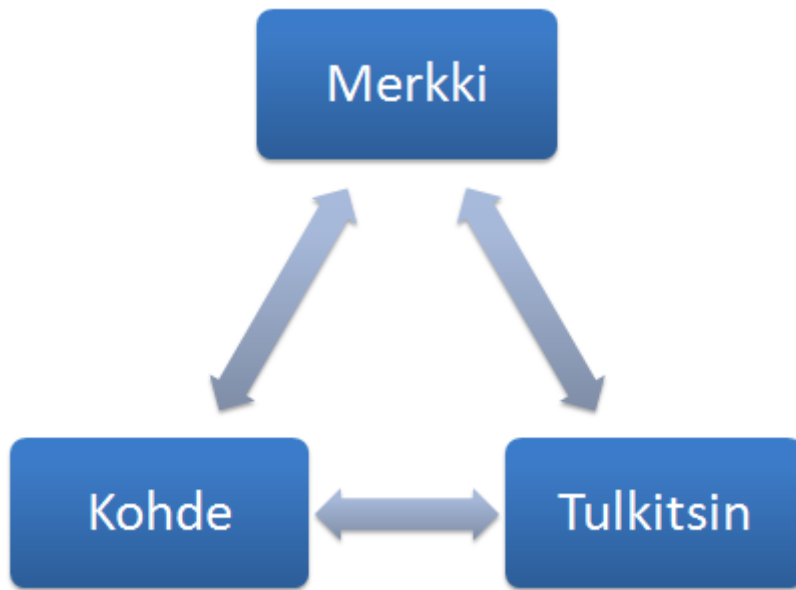
Taulukko 3 Sisällön erittelyn ja semiotiikan eroja (mukaillen Hakala 2003, 42)

SISÄLLÖN ERITTELY	SEMIOTIIKKA
Objektiivisuus	Subjektiiivisuus
Kuvaileva; systemaattinen	Kuvaileva; Tulkitseva
Analysointi	Ymmärtäminen
Mitä? Kuinka paljon?	Mitä? Miten?
Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
”Ulkopuolelta katsottu”	”Sisältäpäin katsottu”
Kokonaiskuva	Yksittäinen viesti

Sisällön erittelyssä tutkimuksen kohde on luonteeltaan objektiivinen, kun taas semiotiikassa tutkitaan yksilön subjektiivista kuvaa mainoksesta. Molemmat menetelmät ovat kuvailevia, mutta semiotiikka on tulkitsevampaa ja siinä painotetaan yksilöiden kokemusta ymmärrystä etsittäessä. Sisällön erittely keskittyy viestintäelementtien määrittämiseen ja on analyyttisempää. Laajan kokonaiskuvan hahmottaminen onnistuu sisällön erittelyllä, mutta semiotiikalla päästään syvemmälle yksittäisten viestien sisältöön (Hakala 2003, 42–43).

Mainonnan analysointia ja laadullista tutkimusta edustaa semiotiikka (Hakala 2003, 5). Semiotiikka tutkii merkkejä, niiden tuottamista ja käyttöä, sekä merkityksiä ja merkityksenantoa (Fiske 1992, 61). Semiotiikalla voidaan tutkia kaikenlaisia merkkijärjestelmiä, kuten kieltä, musiikkia, taideteoksia, visuaalisia viestejä, vaatteita, seremonioita, käyttäytymistä, median ja markkinoinnin tuotteita, logoja, brändejä ja mainoksia (Semiotiikan verkkoyliopisto 2013 [www](http://www.semiotiikka.fi)). Semiotiikka on subjektiivinen tutkimusmetodi, jolla pyritään kuvailemaan ja tulkitsemaan mainoksia. Tutkimusta ohjaa halu ymmärtää ilmiötä syvällisesti ja halu paljastaa piileviä ominaisuuksia ilmiön taustalla (Hakala 2003, 42–43).

Semiotiikassa on monia erilaisia malleja joiden mukaan merkkijärjestelmiä voidaan analysoida. Yksi perinteinen, yksinkertainen ja yleisesti mainosten analysointiin käytetty työkalu on Peircen merkin kolminaisuusteoria (Hakala 2003, 32–35). On olemassa monia syvällisempiä ja monimutkaisempia analyysitapoja, mutta tässä tutkimuksessa on valittu yksinkertainen ja vaivaton menetelmä mainoskuvien analysointiin, sillä mainonnan analysointi ei ole tutkimuksen päämetodi, vaan enemmänkin tutkimusta tukeva työkalu. Peirceä pidetään yhdysvaltalaisen semiotiikan perustajana. Hänen mallinsa ajastus on, että *merkki* viittaa itsensä ulkopuolella olevaan *kohteeseen*. Merkin ymmärtää joku henkilö, toisin sanottuna merkki puhuttelee tätä henkilöä. Tulkitessaan merkkiä henkilö käyttää omaa ymmärrystään, jota Peirce kutsuu *tulkitsimeksi* (interpretant). Tämä on aineeton käsite, jonka merkki ja sen käyttäjän kokemus merkin kohteesta yhdessä luovat (Fiske 1992, 63–64). Niin sanottu Peircen malli on esitetty seuraavalla sivulla (kuvio 5).



Kuvio 5 Peirce'n näkemys merkityksen alkeisosista (mukaillen Fiske 1992, 64)

Kaksisuuntaiset nuolet kuviossa tarkoittavat, että kukin näistä kolmesta termistä voidaan ymmärtää vain suhteessa muihin. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että semiotiikassa ei tehdä eroa sisään- ja uloskoodaajan välillä. Tulkitsin on merkin käyttäjällä käytössään riippumatta siitä, onko hän puhuja vai kuulija, kirjoittaja vai lukija, mainostaja vai mainoksen näkevä kuluttaja (Fiske 1992, 64–65). Semiotiikalla voidaan havaita miten merkit on yhdistelty, mitä merkit edustavat ja mihin tiettyä merkintäjärjestelmä voidaan käyttää (Hakala 2003, 33).

Merkki, kohde ja tulkitsin muodostavat jatkuvan merkityksen prosessin, semioosin. Semioosi on jatkuva ja tapahtuu monella tasolla. Ensimmäisellä tasolla merkin ja sen kohteen merkitys muodostuvat alkuperäisen tulkinnan kautta. Merkin ja tulkitsimen välinen suhde voidaan kuitenkin uudelleen tulkita seuraavalla tasolla, suhteessa kohteeseen. Uudelleen tulkinta voi tapahtua uudestaan ja uudestaan aina loputtomiin asti (Hakala 2003, 34). Esimerkiksi mainoskuvia voidaan tulkita tämän monitasoisen semioosin kautta. Ensin luodaan käsitys kuvasta alkuperäisen tulkinnan mukaan ja sen jälkeen siirrytään syvemmälle merkin ja kohteen merkityksiin ja luodaan uusia tulkintoja. Tätä monitasoista semioosia käytetään tässä tutkimuksessa tutkittavien tapausyritysten mainoskuvien tulkinnassa. Näin voidaan tulkita kuvissa olevien merkkien ja kohteiden syvällisempiä merkityksiä.

3.3 Luotettavuuden arvioiminen

Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 184–190) mukaan enää ei ole monissa tapauksissa järkevää puhua tutkimuksen reliaabeliudesta ja validiudesta. Vaikka näistä käsitteistä ei puhuttaisikaan, ei tutkimusta voida heidän mukaansa tehdä kuinka tahansa. Tutkimuksen on aina pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tähän vaikuttaa kuitenkin tutkijan käsitteistö ja tulkinta, joihin tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Tutkijan on osoitettava ja dokumentoitava miten hän on päätenyt kuvaamaan tutkittavien maailmaa niin kuin on tehnyt. Tutkija voi hakea heidän mukaan validiteettia osoittamalla lähteiden luotettavuuden. Myös tutkijan ja tutkittavien tulkintojen vastaavuus osoittaa tutkimuksen uskottavuutta. Tutkijan on myös avoimesti ilmaistava kantansa ja sen miten on tähän päätenyt, sekä miten vaihtoehtoiset tulkinnat on suljettu pois.

Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 184–185) mukaan haastattelun laatua voidaan parantaa paneutumalla haastatteluihin kunnolla ja litteroimalla haastattelut mahdollisimman nopeasti. Tutkija on toiminut juuri näin ja haastattelut on litteroitu aina jo haastattelupäivänä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) mielestä laadullisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa on muistettava erityisesti luotettavuuden tärkeys. Luotettavuuden tavoitteena on vähentää mahdollisten virheiden määrää tutkimuksessa (Yin 2009, 45). Virheiden minimointiin on luonnollisesti pyritty myös tässä tutkimuksessa.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) mukaan luotettavuus muodostuu tutkimuksen *uskottavuuden*, *varmuuden*, *siirrettävyyden* ja *vahvistettavuuden* kautta. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on muodostanut selvän ja loogisen yhteyden aiheen ymmärtämisen ja generoidun tiedon välille. Varmuus viittaa siihen, että lukijalle on annettu riittävä määrä tietoa, josta nähdään että tutkimusprosessi on ollut looginen, jäljiteltävä ja dokumentoitu. Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkija osoittaa yhteyden edellisiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Vahvistettavuus merkitsee sitä, että aineistosta löydettyt tulkinnat ovat muidenkin kuin tutkijan ymmärrettävissä. Tämän tutkimuksen

luotettavuutta on arvioitu Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) esittämien osien kautta (taulukko 4).

Taulukko 4 Tämän tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden osa	Toiminta tässä tutkimuksessa
Uskottavuus	Tutkija on kuvaillut aihealueen mahdollisimman tarkasti ja rakentanut aikaisemman teorian pohjalta kattavan teoreettisen viitekehyksen, johon empiria kytkeytyy loogisesti.
Varmuus	Tutkija on viitannut tarkasti aiempaan tutkimukseen ja dokumentoinut oman empiriansa luotettavalla tavalla. Lisäksi haastatteluista on otettu lainauksia mukaan lopulliseen raporttiin.
Siirrettävyys	Tämä tutkimus osoittaa tutkijan perehtyneisyyden aiempaan tutkimukseen ja yhdistelee aikaisempien tutkimusten esittämiä teorioita monipuolisesti.
Vahvistettavuus	Haastatteluaineistoa avaamalla ja lainauksia esittämällä, sekä analysoitavat kuvat näyttämällä tutkija antaa myös lukijalle mahdollisuuden havaita samoja asioita aineistosta, kuin tutkija itse on havainnut.

Kaikilta osin tämä tutkimus on järjestelmällisesti toteutettu ja luotettava kvalitatiivinen tutkimus. Lisäksi koko tutkimusprosessissa on tähdätty avoimuuteen. Avoimuus näkyy teoriaosuudessa selkeinä ja johdonmukaisina lähdeviittauksina. Empiriaosuudessa avoimuus näkyy esittämällä paloja haastatteluista, sekä liittämällä raporttiin analysoidut mainoskuvat. Haastattelulainauksia on stilisoitu luettavampaan muotoon, niin ettei asiasisältö ole kärsinyt. Suorista haastattelulainauksista on esimerkiksi jätetty pois turhia täytesanoja. Täytesanojen kuten ”niinku” tai ”no” pois jättämistä ei ole erikseen lainauksiin merkitty. Sen sijaan pidempien tekstiosien välistä pois jättäminen on merkitty kahdella pitkällä viivalla lainauksiin. Pidempiä osia on jätetty pois, mikäli välissä on ollut kyseiseen asiaan liittymätöntä sisältöä. Hakasulkeisiin on merkitty yksittäistä lainausta selventäviä asioita lainausten sisällä. Näin toimien lukijalla on mahdollisuus myös omiin johtopäätöksiin aineiston pohjalta.

4 URHEILIJOIDEN SPONSOROINTI TUTKITTAVISSA TAPAUKSISSA

4.1 Tutkittavat tapaukset

Koska tutkimuksen tavoite on tutkia yksilöurheilijoiden sponsorointia resurssipohjaiseen näkökulmaan peilaten, on tutkittaviksi tapauksiksi valittu aktiivisesti yksittäisiä urheilijoita Suomessa sponsoroivia yrityksiä. Tutkittavissa tapauksissa keskitytään sponsoroinnin tavoitteisiin, sponsorointikohteiden valintaan, sponsorointiin liittyviin urheilijan ja yrityksen resursseihin, sekä näiden hyödyntämiseen markkinoinnissa ja muissa toiminnoissa. Tutkimuksen kohteeksi valitut yritykset ovat Funcfood Oy, TeliaSonera Oyj ja Valio Oy. Kyseiset yritykset on valittu tutkimuksen kohteiksi siksi, että näiden yritysten käyttämät urheilijat ovat olleet viime aikoina paljon esillä eri medioissa. Näistä tapauksista Funcfood Oy edustaa suoraan urheiluun liittyviä tuotteita, ja TeliaSonera Oyj ja Valio Oy edustavat urheiluun liittymättömiä tuotteita.

Tapauksiin on perehdytty ensin Internetistä löytyvän sekundäärisen aineiston kautta, sekä tarkkailemalla tutkittavien yritysten sponsoroimien kohteiden käyttöä niiden markkinointiviestinnässä analysoimalla mainoskuvia. Lisäksi yritysten markkinoinnista vastaaville henkilöille on pidetty sponsorointiin liittyvät teemahaastattelut. Haastatellut henkilöt on esitelty tarkemmin liitteessä (liite 2). Tutkittavia tapauksia ei käsitellä niinkään toisistaan erillisinä, vaan näistä pyritään ekstensiivisen tapaustutkimuksen mukaisesti löytämään yhtenäisiä tutkimukseen liittyviä teemoja, sekä mahdollisia eroavaisuuksia tapausten välillä. Haastatteluissa on paneuduttu näiden tapausyritysten sponsorointiprosessin kaikkiin vaiheisiin. Alla esitellään lyhyesti mukana olevat yritykset ja yritysten sponsoroimia kohteita, ennen kaikkea yksittäisiä urheilijoita.

4.1.1 Funcfood Oy

Funcfood Oy on vuonna 1996 perustettu funktionaalisia elintarvikkeita valmistava suomalainen yritys. Yritys tunnetaan parhaiten vuonna 1997 lanseeratusta tuotemerkestä

FAST. Tällä tuotemerkillä valmistetaan urheilijoille tarkoitettuja erityisruokavaliovalmisteita ja välipalatuotteita. Tuotesarjaan kuuluu proteiinipatukoita, -juomia ja muita lisäravinteita urheilijoille, kuntoilijoille ja laihduttajille. FAST on oman tuoteryhmänsä markkinajohtaja Suomessa ja Virossa (Funcfood 2013 [www](http://www.funcfood.fi)). Tässä tutkimuksessa Funcfoodin tuotevalikoima nähdään suoraan urheiluun liittyvänä, vaikka yrityksen tuotteita käytetään myös laihdutuksen apuna ja muina lisäravinteina. Niin suurta osaa yrityksen tuotteista kuitenkin käytetään nimenomaan urheilun yhteydessä, että on perustelua laskea tämä tapaus tutkielman jaottelun mukaan suoraan urheiluun liittyväksi.

Funcfood Oy on sponsoroinut ja käyttänyt urheilijoita markkinoinnissaan yrityksen perustamisesta (Suominen 19.2.2013). Nykyisin yrityksen sponsorointikohteiden kirjo on hyvin laaja. Yritys sponsoroi lukuisia urheiluseuroja mm. jääkiekosta ja jalkapallosta, sekä muutamia lajiliittoja ja lisäksi verkkolehti Bodya ja pakkotoisto.com foorumia. FAST -tuotemerkin nimellä järjestetään myös Fitnessmallikilpailu ja lisäksi yritys on mukana kamppailupromootioissa. Merkittävän osan sponsoroinnin kohteista muodostavat kuitenkin yksittäiset urheilijat, joita on jo pelkästään Team Fastissa 50. Tunnettuja FAST-urheilijoita ovat mm. kehonrakentajat Jari ”Bull” Mentula ja Tero Kivinen, fitnessmalli Janni Hussi, keihäänheittäjä Tero Järvenpää ja jääkiekkoilija Ville Nieminen. Team Fastin lisäksi on olemassa myös Junior Team, joka koostuu nuorista lupaavista urheilijoista. Kaikkia yrityksen sponsoroimia urheilijoita ei ole edes listattu yrityksen verkkosivuilla (Fast 2013 [www](http://www.fast.fi); Suominen 19.2.2013).

Tutkimuksen rajauksen mukaisesti Funcfoodin sponsoroimista kohteista keskitytään vain yksittäisiin urheilijoihin. Urheilijat on jaettu yrityksen verkkosivuilla neljään kategoriaan heidän lajiensa mukaisesti. Nämä kategoriat ovat bodybuilding, fitness, combat ja all sport (Fast 2013 [www](http://www.fast.fi)). Yrityksen sponsoroimista urheilijoista suurin osa on kehonrakentajia, fitnesskilpailijoita tai kamppailulajien edustajia. Mukana on myös pieni joukko muita urheilijoita, kuten yleisurheilijoita. Yrityksen laajasta urheilijoiden kirjosta voidaan jakaa urheilijat avainurheilijoihin ja tavanomaisiin urheilijoihin. Ensimmäinen ryhmä on noin 15 urheilijan kokoinen sisältäen tunnetuimmat ja näkyvimvät urheilijat kuten esimerkiksi ammattilaiskehonrakentaja Jari ”Bull”

Mentulan. Toiseen ryhmään kuuluu noin 30 urheilijaa. Lisäksi yrityksen sponsoroimista urheilijoista kaksi on täysipäiväisesti yrityksellä töissä (Suominen 19.2.2013).

4.1.2 TeliaSonera Oyj

TeliaSoneran historia ulottuu vuoteen 1853, joka on yrityksen virallinen perustamisvuosi (TeliaSonera 2013 www). Soneran historian voidaan katsoa alkaneen vuonna 1917, jolloin perustettiin silloinen valtion Lennätinlaitos. Välissä oli monia vaiheita ja Soneraksi yhtiö muuttui 1998. Ruotsalaisen Telian ja Soneran fuusioituminen tapahtui vuonna 2002 ja nykyisessä TeliaSonera Oyj muodossa yritys on ollut vuodesta 2003 (TeliaSoneraHistory 2013 www). TeliaSonera -konserni on Euroopan viidenneksi suurin teleoperaattori (TeliaSonera 2013 www). Konserniin kuuluvalla Soneralla on Suomessa yhteensä 4,4 miljoonaa liittymää. Tähän on laskettu mukaan niin kiinteät Internet-yhteydet kuin matkapuhelin liittymätkin. Saman konsernin osa on myös Suomessa toimiva Telefinland. Yritys tarjoaa Suomessa asiakkailleen puhelinliittymiä, matkapuhelimia, Internet-yhteyksiä, sekä TV ja viihdepalveluita (Sonera 2013 www).

Tässä tutkimuksessa tapausta tutkitaan vain Suomen osalta ja vain Soneran osalta. Soneran harjoittama sponsorointi on alkanut samoihin aikoihin kuin Sonera brändikin eli 1990-luvun lopulla (Visuri 5.3.2013). Soneran sponsoroinnin pääalueet kohdistuvat TeliaSoneran konsernistrategiassa määritellyille avainalueille. Näitä ovat urheilu, musiikki, pelimaailma (gaming) ja yhteiskuntavastuu. Yrityksen tavoitteena on ottaa perinteistä sponsorointia suurempi vastuu sponsorointiyhteistyön piirissä olevista asioista, mikä toisaalta edellyttää myös sponsorointikohteilta suurempaa vastuuta. Sonera haluaa yhteistyössä sponsorointikohteidensa kanssa kehittää näiden toimintaa (Sonera 2013 www). Yksilöurheilun lisäksi Sonera sponsoroii mm. jääkiekon SM-liigaa, Leviä, Hongan koripallojoukkuetta ja Helsingin jalkapalloklubia. Myös Helsingin jalkapalloklubin kotikenttä Sonera Stadium on nimetty yrityksen mukaan (Visuri 5.3.2013).

Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti keskitytään vain Soneran sponsoroimiin yksittäisiin urheilijoihin. Merkittävin osa Soneran henkilökohtaista sponsorointia on Next Generation -hanke, joka on aloitettu vuonna 2003. Hankkeen ydinajatuksena on luoda urheilijoiden välille vahva verkosto, joka tukee eri tavoin heidän tietään huipulle. Next Generation projektit ovat aina kolmevuotisia. Meneillään olevassa neljännessä projektissa on mukana 24 suomalaista urheilijaa (Next Generation 2013 www).

Next Generation -ryhmä koostuu kahdesta urheilijakäpolvestä. Tiimissä on kokeneempia jo menestystä saavuttaneita urheilijoita, kuten suunnistaja Minna Kauppi, pituushyppääjä Tommi Evilä ja moukarinheittäjä Olli-Pekka Karjalainen. Kokeneemmat urheilijat auttavat nuoria lupaavia urheilijoita eteenpäin ja välittävät näille kokemustaan. Hankkeen lajikirjo on suuri ja mukana on urheilijoita 21 eri lajista (Next Generation 2013 www). Next Generation ei kata kaikkea yrityksen henkilökohtaista sponsorointia vaan yritys sponsoroi urheilijoita myös projektin ulkopuolella, esimerkiksi tennispelaaja Jarkko Niemistä. Merkittävää Soneralle on myös vammaisurheilun tukeminen ja yritys onkin aiemmin sponsoroinut Paralympiakomiteaa ja nykyisin Next Generation -projektissa on mukana vammaisurheilijoita, kuten pyörätuolikeliaaja Leo-Pekka Tähti (Visuri 5.3.2013; Next Generation 2013 www).

4.1.3 Valio Oy

Valion historia alkoi vuonna 1905, kun yritys perustettiin osuuskuntana nimellä Voinvienti-osuusliike Valio. Osuuskunta on sittemmin muutettu yhtiöksi ja Valio Oy on perustettu vuonna 1992. Valio Oy:n omistaa nykyisin 18 eri osuuskuntaa (Valio yritys 2013 www). Maidon tuottajana tunnetun Valion tuotevalikoima on laajentunut huomattavasti vuosin varrella ja nykyisin yrityksen tuotevalikoima käsittää maidot, jogurtit, juustot, viilit, jauheet, kermat ja rasvasekoitteet, rahkat ja muut välipalat, rasvat, lastenruoat, marja- ja hedelmäsoseet, ruoanvalmistustuotteet, mehut ja marjakeitot, piimät, äidinmaidonkorvikkeet ja vieroitusvalmisteet, sekä täytetyt leivät (Valio 2013 www). Valio on todella iso toimija, sillä Suomessa toimitetaan maitoa meijereihin 2 000 miljoonaa litraa vuodessa. Tästä kokonaismäärästä Valio vastaanottaa 86 prosenttia (Valio yritys 2013 www). Vaikka Valiolla on Pro Feel -tuotesarja, joka on

urheilville ihmisille suunnattu ja on tältä osin lähellä Fastin tuotteita, katsotaan tässä tutkimuksessa Valiota kuitenkin kokonaisuutena, joten tutkimuksessa käytetyn jaottelun mukaan Valion tuotteiden ei katsota olevan suoraan urheiluun liittyviä.

Valio on harjoittanut sponsorointia 1980-luvun lopulta alkaen ja sponsorointi näkyi vahvasti ainakin vuoteen 1992 asti. Näiden vuosien varrella Valio sponsoroi mm. Ari Vatasta ja Teemu Selännettä. Välissä on ollut hiljaisempiakin vaiheita sponsoroinnin saralla, mutta nyt Valio on taas toiminut aktiivisesti sponsoroinnin parissa vuodesta 2006 lähtien (Kuhanen 8.3.2013). Nykyisin tunnetuimmat Valion sponsorointikohteet ovat taitoluistelija Kiira Korpi ja jalkapalloilija Joel Pohjanpalo. Lisäksi Valio on tehnyt sopimuksen entisen jalkapalloilijan ja nykyisen jalkapallovalmentaja Sami Hyypiän kanssa (Valio yritys 2013 [www](#)). Urheilijoiden lisäksi Valio on mukana myös kulttuurin sponsoroinnissa, juoksu- ja hiihtotapahtumissa, jääkiekkoseurojen toiminnassa ja jäähalleissa (Kuhanen 8.3.2013). Vasta haastattelun jälkeen ilmeni, että Valio tehnyt uuden sopimuksen jääkiekkoilija Teemu Selänteen kanssa. Selänteen kanssa tehty uusi sopimus on luonnollinen jatkumo Valion ja Selänteen aiemmalle yhteistyölle (Valio Selänne 2013 [www](#)).

Tässä tutkimuksessa keskitytään Valion sponsoroiimiin urheilijoihin, eikä käsitellä yrityksen muuta sponsorointia. Valion nykyisin sponsoroimista urheilijoista pisimpään mukana on ollut Kiira Korpi. Valion ja Kiira Korven välinen yhteistyö on jatkunut vuodesta 2006, kun taas Joel Pohjanpalon ja Valion välinen yhteistyö on vasta alussa, sillä sopimus on alkanut vuonna 2013 (Valio yritys 2013 [www](#)). Korven, Pohjanpalon ja Hyypiän lisäksi Selänne tulee toimimaan Valio Plus maidon puolestapuhujana ja nuorisourheilun kummina (Valio Selänne 2013 [www](#)). Valion sponsoroinnin periaatteena on sponsoroida tarkoin harkittuja kohteita Suomessa sekä lähialueilla. Suomessa Valio haluaa sponsoroinnin avulla vahvistaa yrityskuvaansa suomalaisena, vastuullisena, energisena ja luonnollisena toimijana ja ulkomailla sponsoroinnin tavoitteena on kasvattaa Valion tunnettuutta. Sponsorointikohteiden valinnassa Valion painopisteenä on lasten ja nuorten hyvinvointi, sekä toiminnan vastuullisuus (Valio yritys 2013 [www](#); Kuhanen 8.3.2013).

4.2 Sponsorointiprosessin vaiheet tutkittavissa tapauksissa

Tässä luvussa käydään läpi yritysten sponsorointiprosessin eri vaiheet tutkittavissa tapauksissa, sekä näissä vaiheissa teemahaastatteluiden ja sekundäärisaineiston kautta esille nousseet keskeisimmät teemat. Tässä luvussa keskitytään prosessisin eri vaiheisiin, eikä käsitellä vielä sitä mihin sponsorointi voi johtaa. Prosessin eri vaiheiden sisällä tapauksista nostetaan esille lähinnä tapauksissa olleita yhteneviä teemoja, mutta kerrotaan myös eroavaisuuksista teemojen sisällä. Nämä tapaustutkimuksista löydetty teemat muodostavat kokonaisuuden, joka kuvaa sitä prosessia, miten tutkittavissa tapauksissa on harjoitettu urheilijoiden sponsorointia. Tämä prosessi etenee sponsoroinnin tavoitteiden kautta kohteiden valintaan ja urheilijoiden resursseihin, josta edetään sponsorointiin liittyviin yritysten resursseihin ja näiden resurssien yhdistelmän hyödyntämiseen. Lopuksi vielä käsitellään sponsorointisuhteen ylläpitoon liittyviä asioita. Tutkittavista tapauksista nousi esille paljon asioita tämän teeman alla ja tästä syystä esitetään suhteen ylläpitämiseen liittyvät asiat omana kokonaisuutenaan, vaikka suhteen ylläpito ei olekaan oma irrallinen vaihe sponsorointiprosessia.

Vaikka on selvää, että tutkimus käsittelee vain yksittäisten urheilijoiden sponsorointia, on hyvä tiedostaa, ettei tämä kuvaus huomioi tutkittavina tapauksina olevien yritysten muuta sponsorointia. Tarkastelluilla yrityksillä on kaikilla myös muuta sponsorointitoimintaa, mutta sitä ei käsitelty tapauksia tutkittaessa. Toki on huomioitava, että vaikka haastateltaville henkilöille tehtiin selväksi tutkimuksen yksittäisiin urheilijoihin keskittyminen, saattoivat he osittain käsitellä kysymyksiä yritysten muukin sponsorointi mielessään. Tämä tuskin kuitenkaan vääristää sitä käsitystä, mikä yksittäisten urheilijoiden sponsoroinnista muodostetaan tämän tutkimuksen pohjalta.

4.2.1 Sponsoroinnin tavoitteet

Sponsoroinnin tavoitteet muodostavat hyvän pohjan sille, miksi tarkasteltavat yritykset harjoittavat sponsorointia. Tavoitteet ilmenevät osittain läpi kaikkien muiden prosessin vaiheiden, sillä ne vaikuttavat luonnollisesti sponsorointikohteiden valintaan ja näiden

hyödyntämiseen. Yrityksillä on monia liiketoiminnallisia tavoitteita sponsoroinnille. Varsinaisten liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi on myös olemassa monia muita syitä harjoittaa sponsorointia, kuten yhteiskuntavastuu. Tutkimuksen teorian mukaan sponsorin tavoitteet liittyvät yleensä imagoon, tunnettavuuteen ja asiakas-, työntekijä- tai muihin sidosryhmäsuhteisiin, poliittisiin tavoitteisiin, taloudellisiin tavoitteisiin, tuotetestauksen jne. (Amis ym. 1999, 259; Olkkonen & Tuominen 2006, 65). Näitä tavoitteita havaittiin myös tutkittavista tapauksista. Tavoitteiden lisäksi tähän vaiheeseen liittyvät olennaisesti myös yritysten sponsorointipanostukset. Se paljonko sponsorointiin panostetaan, on kuitenkin vahvasti suhteessa sponsoroinnin tavoitteisiin.

Meidän urheilijoiden tehtävä on lisätä meidän liikevaihtoa ja ne tietää sen ku ne lähtee siihen. Jos ne pystyy olee tuotelanseerauksessa mukana ja se lanseeraus menee läpi, ne voi samalla taputtaa itseensä selkään et tää yhteistyö jatkuu. (Suominen)

Sponsorointipanostukset ratkaistaan liikevaihdon mukaan. Ollaan myös onneks viime aikoina kasvettu ni on panostuksetki kasvanu. (Suominen)

Lopulta taloudelliset tavoitteet, kuten liikevaihdon kasvattaminen on tärkeintä, mutta tähän pyrkiessä yleisimmät tavoitteet sponsoroinnille ovat kuitenkin imagoon, näkyvyyteen ja tuotteiden esille tuomiseen liittyviä. Myös yhteiskuntavastuu on yksi tärkeistä sponsoroinnin tavoitteista.

Kuten sanoin yhteiskuntavastuu ja imago, niin ne ei yksin riitä. Toki jollain tavalla on uskottava että sekin [sponsorointi] kautta rantain vaikuttaa siihen että tuotteita ostetaan, koska muutenhan siinä ei yritystoiminnallisesti olisi mitään järkeä. Miksi rakentaa imagoa jos ei se vaikuta myyntiin? (Kuhanen)

Mitään yllättäviä tai täysin uusia tavoitteita tutkittavista tapauksista ei havaittu. Tutkittavat tapaukset enemmänkin vahvistivat teoriasta saatua ymmärrystä sponsoroinnin tavoitteista. Mainostajien liiton (2011) teettämän sponsoribarometrin mukaan yritysten sponsorointipanostusten olisivat laskussa Suomessa. Näistä tapauksista ei voitu havaita yhtenäistä linjaa sponsorointipanostusten suunnassa. Sen sijaan havaittavissa oli, että sponsorointia oltiin kohdentamassa tarkemmin valittuihin alueisiin ja kohteisiin.

Ollaan karsittu sitä ja yksinkertaistettu sitä portfolioa näihin neljään ryhmään jotka on valittu meille sopiviksi sponsorointialueiksi. Näin se on selkeämpi hallita, ja voidaan myös osallistua enemmän, kun ei täälläkään ole määräänsä enempää väkeä töissä, vaikka iso yritys ollaankin. (Visuri)

Ei, panostetaan näihin valittuihin ryhmiin ja itse asiassa Next Generation porukka on tässä viimeisten vuosien aikana kasvanut [Next Generation hankkeessa aikaisempaa enemmän urheilijoita]. (Visuri)

Tämä sponsoroinnin selkeyttäminen voidaan nähdä siinä, että yritykset ovat muuttaneet sponsorointitoimintaansa entistä ammattimaisemmaksi. Tässä on mahdollisesti kyse yleisemmästäkin trendistä yritysten markkinoinnissa. Yritykset harkitsevat tarkemmin ne keinot joita markkinoinnissaan käyttävät, ja jos yritykset päätyvät käyttämään sponsorointia, valitaan sponsoroivat alueet ja kohteet niiden sisältä tarkemmin.

4.2.2 Kohteiden valinta ja urheilijoita vaadittavat resurssit

Asetettujen tavoitteiden jälkeen prosessi etenee luonnollisesti kohteiden valintaan, johon vaikuttavat olennaisesti urheilijoilta vaadittavat resurssit. Yritysten sponsorointikohteiden valintaan vaikuttavat todella monet tekijät. Tässä tutkimuksessa voitiin havaita muutamia teemoja kohteiden valintaa ja urheilijoilta vaadittavia resursseja käsittelevään vaiheeseen liittyen. Näitä teemoja ovat kohteisiin liittyvät valintakriteerit, valintaprosessi, urheilijaan liittyvä riski ja urheilijan managerin merkitys. Koska tutkimus käsittelee nimenomaan henkilökohtaista urheilun sponsorointia, ei tässä tarkastella sitä miksi yritys sponsoroi juuri urheilijaa, eikä vaikka taidetta tai taiteilijaa. Sen sijaan tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millä perusteilla yritykset valitsevat juuri tiettyjä urheilijoita sponsorointinsa kohteiksi.

Käsiteltäessä kohteiden valintaan liittyviä asioita, nousevat teoriassa esiteltyt urheilijan resurssit ja yrityksen odotukset urheilijaa kohtaan vahvasti esille. Tärkeimmät kriteerit sopivan urheilijan valintaan liittyen olivat Arokallion ja Tuomisen (2006, 5) esille nostamat urheilijan persoona (imago) ja kohderyhmän tavoitavuus, sekä urheilijan ja yrityksen imagojen yhteensopivuus. Yhdelle yritykselle kohderyhmän tavoitavuus tarkoittaa tietyn lajin harrastajia ja toiselle taas nuorisoa ylipäättään. Keskeinen esille nostettava asia on urheilijan merkitys kohderyhmän esikuvana ja mielipidejohtajana,

jota seurataan. Urheilijan menestys ei ole elinehto sponsorointisuhteelle, sillä urheilija voi olla muullakin tavoin kiinnostava. Tästä huolimatta menestys nousi keskusteluissa esille koska usein menestynyt urheilija, on paljon esillä ja suosittu kohderyhmän silmissä.

Ja silloin me nähdään se niin, että jos laji on siinä meidän sapluunassa, ni silloin sillä on heimo – – Pyritään löytää heimojohtajia, jotka pystyy oleen mielipidevaikuttajia siinä omassa heimossaan. Ja se heimo ei välttämättä tarvi olla kauheen iso. (Suominen)

No me ollaan valittu ne oikeastaan sen perusteella jotka sopii meidän arvoihin ja siihen mitä me halutaan edistää – – Ei oo mietitty lajisidonnaisesti, vaan itse henkilönä, että miten hän omalla esikuvallaan ja omalla tekemisellä ja toiminnallaan ja kuinka valovoimainen henkilö on. (Kuhanen)

Valittiin sponsoroinnin avulla tavoitettavaksi kohderyhmäksi sitten tietyn urheilulajin harrastajat tai muu kohderyhmä, tärkeitä kriteerejä sponsoroitavaksi valittavalle urheilijalle ovat kiinnostava persoona, ammattimainen toiminta, urheilijan sopivuus yrityksen tai tuotteen brändin kanssa, huomioarvo ja kohderyhmän esikuvana oleminen. Näiden imagon ja kohderyhmän tavoitavuuden, sekä muiden jo mainittujen resurssien lisäksi tutkittavista tapauksista nousi esille, että urheilijoilta vaaditaan myös aikaa, eli mahdollisuutta osallistua yrityksen toimintaan. Tämä urheilijan resurssi on hänen hyödyntämisen kannalta erittäin olennainen. Ajan lisäksi urheilijoilla tulee olla aito halu osallistua yrityksen toimintaan jollain tavalla. Jos osallistuminen on urheilijalle tuskasta, on suhteesta vaikea saada mitään irti. Urheilijalta vaadittavat resurssit ovat lähinnä aineettomia resursseja ja kyvykkyyksiä.

Urheilijalla pitää olla aikaa. Sen pitää voida osallistua yrityksen toimintaan. Sen pitää osallistua, olla läsnä. Ku näit sopimuksia tehdään, niin tehdään selväks et pitää myös pystyä osallistumaan. Jos ei tykkää puhua ja esiintyä, ni sitte kirjottaa vaikka, mut pitää tehdä yrityksen kanssa jotain. (Visuri)

Urheilijoiden valinta on tutkittavissa tapauksissa pitkälti yrityslähtöistä, vaikka yrityksiin tuleekin paljon sponsorointihakemuksia. Hakemuksista huolimatta yritykset etsivät myös itse sponsoroitavia kohteita tapauksesta riippuen. Vaikka valittaisiinkin yritykseen itse hakenut urheilija sponsoroinnin kohteeksi, täytyy hänen täyttää yrityksen

asettamat kriteerit ennen valintaa. Oli kyseessä kumpi tahansa tapa valita sponsoroinnin kohde, niin asiassa edetään pitkälti yrityksen ehdoilla.

Voi tulla yhteydenotto ja me saatetaan siitä löytää joku tai sitten itse mietitään ja valitaan. Se aina vähän riippuu tilanteesta. Jos joku osaa hyvin itsensä myydä ja löydetään, että ai tällainen henkilö, niin totta kai voi lähteä siitä. (Kuhanen)

Tutkittavissa tapauksissa ei koettu urheilijoihin liittyvän kovinkaan suurta riskiä, vaikka urheilijat ovatkin persoonia. Suurelle yritykselle yksittäinen urheilija on kuitenkin vain osa yrityksen toimintaa ja näkyvyyttä. Lisäksi nähtiin, että urheilijan huomioarvo ja sponsoroinnin kautta saavutettavat edut olivat suurempia kuin suhteisiin liittyvät riskit. Tästä huolimatta sponsorointisuhteisiin liittyvät riskit tiedostettiin ja riskiin liittyy myös se että onnistuuko sponsorointisuhde. Riskin merkitys tutkittavissa tapauksissa ei kuitenkaan ole niin suuri, kuin monet aikaisemmat tutkimukset antavat ymmärtää (Amis ym. 1999; Arokallio & tuominen 2006; Dhotre & Bhola 2010).

Onhan niitä tosiaa arvaamattomiakin ja totta kai kaikissa suhteissa on aina riskiäkin, mutta ei näissä kyllä liikaa ole. Yksittäinen urheilija on kuitenkin vain yksittäinen osa toimintaa. (Visuri)

Urheilijan managerin merkitys koettiin tutkittavissa tapauksissa tärkeäksi osaksi sponsorointisuhteen onnistumista, kuten teoriassakin huomattiin (Arokallio & Tuominen 2006, 6–7). Urheilijat eivät nykyisin juurikaan toimi yksin, vaan heidän asioitaan hoitavat managerit. Tästä johtuen yritykset ovat todella paljon yhteydessä ja tekemissä urheilijoiden managereiden kanssa. Managerin merkitys koettiin lähinnä suhdetta mahdollisesti edistävänä tekijänä, eikä niinkään esteenä suhteelle, vaikka toki tiedostetaan, että manageri voi teoriassa myös olla suhteelle haitaksi.

Manageri ei oo este, vaikka ois vähä outo manageri jollain mut muuten on kiinnostava urheilija ni ei sen väliä. Kyl niitte kaa sit toimeen tullaan. – – On niillä [managereilla merkitystä], kyl se manageri sen sijaan voi olla hyödyksi, se voi auttaa sitä suhdetta toimimaan paremmin. Sielt voi saada monesti hyviä ideoita mitä kannattas tehdä. (Visuri)

Kaikkiaan sponsorointikohteiden valinta on yksi keskeisimmistä vaiheista sponsorointisuhteen onnistumisen kannalta. Jos urheilijalla ei ole tarvittavia resursseja

toimivalle sponsorointisuhteelle, on hänen vaikeata hankkia tällaisia resurssipohjaisen näkökulman mukaan (Anderson & Birrer, 2011, 13). Tutkittavissa tapauksissa sponsoroitavien urheilijoiden valintaan kiinnitettiin paljon huomiota ja tietyt henkilöt vastasivat kohteiden valinnasta.

4.2.3 Sponsorointiin liittyvät yritysten resurssit

Sponsorointisuhde tarvitsee monenlaisia resursseja, jotta suhde voisi onnistua ja jotta voitaisiin saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Nämä resurssit voidaan jakaa yritykseltä ja urheilijalta vaadittaviin resursseihin tai aivan kuten Fahy ym. (2004, 1014) esittävät, aineellisiin resursseihin, aineettomiin resursseihin ja kyvykkyyksiin. Urheilijalta vaadittavat resurssit esiteltiin jo edellisessä vaiheessa, sillä urheilijan resursseilla on keskeinen merkitys jo urheilijoiden valinnassa. Urheilijoiden osallistumisen lisäksi myös yritysten osallistuminen urheilijoiden toimintaan koettiin tärkeäksi. Jos sponsoroitavan kohteen toimintaan ei ole aikaa osallistua millään tavoin, on kohdetta vaikea hyödyntää.

Semmosta yhdessä oloa heidän [urheilijoiden] kanssaan koska silloin he kokee kuuluvansa meidän tiimiin, kokee tietyllä tapaa olevansa osa sitä urheilijaporukkaa ja jopa meidän yritystä ja sillä on mahdollista rakentaa sellanen lojaliteetti. (Suominen)

Yrityksen puolelta vaadittavista resursseista esille nousivat myös taloudelliset resurssit, kuten Fahy ym. (2004, 1014) omassa tutkimuksessaan esittivät. Näillä on luonnollisesti jonkinlainen merkitys, mutta tutkittavissa tapauksissa huomattiin myös eroavaisuutta siinä kuinka suuri merkitys taloudellisilla resursseilla on sponsorointisuhteille. Selvää on kuitenkin se, että sponsorointi vaatii jonkinlaisia taloudellisia resursseja, jotta sillä on mahdollisuus onnistua.

No taloudellisista resursseista usein unohdetaan, että jos tehdään jonkun kanssa vaik 10 000e diili ni se vaatii sen toisen 10 000e että se onnistuu, sitä rahaa menee kaikkii materiaaleihin, huppareihin, pipoihin ja muuten hyödyntämiseen. (Visuri)

Ajan ja taloudellisten resurssien lisäksi sponsorointi tarvitsee tukea myös yrityksen muilta markkinointitoimilta. Sponsorointi ei saisi olla oma irrallinen osa toimintaa, vaan sen tulisi olla suunniteltu ja integroitu yrityksen muun markkinoinnin, sekä myynnin kanssa. Jotta sponsoroinnista saataisiin parhaat mahdolliset hyödyt irti, on yrityksellä usein oltava myös muita markkinointiresursseja. Tämä sponsoroinnin ja muun markkinoinnin välisen yhteistyön merkitys on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (Fahy ym. 2004, 1020). Yritysten puolelta sponsorointi tarvitsee aineellisia resursseja, kuten rahaa, aineettomia resursseja, kuten aikaa ja kyvykkyyksiä kuten osaavaa markkinointihenkilöstöä.

Jopa niin, että se [sponsorointi] ei ole linkissä siihen mitä muuten markkinoinnissa tehdään. Että sponsorointi on jotenkin täysin irrallinen ja sitten se jää myöskin irralliseksi. Mä en ainakaan henkilökohtaisesti usko, että silloin saadaan parasta mahdollista irti. (Kuhanen)

Funcfoodin tapauksessa, jossa tuotteet ovat suoraan urheiluun liittyviä, voitiin puhua jopa sponsorointiperusteisesta markkinoinnista. Sponsorointiperusteisesta markkinoinnista voidaan puhua jo silloin kun yrityksen päämarkkinointikeino on sponsorointi ja muut keinot tukevat tätä (Fahy ym. 2004, 1015–1016). Funcfoodin markkinointi perustuu pelkästään sponsorointiin, eikä yrityksellä käytännössä ole muita markkinointikeinoja. Kaikki tuotteet tuodaan esille urheilijoiden kautta, mikä on heille luontevaa, koska tuotteet ovat suoraan urheiluun liittyviä.

Ei oikeestaan käytetä muuta, kaikki tapahtuu aina niin et urheilija on se ykkösjuttu. Kaikki uudet tuotteet lanseerataan tutuilla urheilijakasvoilla ja kaikki tekeminen on urheilijälähtöistä. (Suominen)

Yrityksen osalta merkittävimmät resurssit olivat taloudelliset resurssit, osallistuminen sponsoroitavan urheilijan toimintaan ja yrityksen muun markkinoinnin tuki. Olennaisin lisäys aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan on ajan ja osallistumisen merkitys. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu urheilijan osallistumisen tarpeellisuus (Arokallio & Tuominen 2006), mutta näissä tapauksissa esille nousi myös yrityksen osallistumisen tarpeellisuus. Voidaan sanoa, että näissä tapauksissa olennaista on molemminpuolinen osallistuminen toisen toimintaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä.

4.2.4 Resurssien hyödyntäminen

Kun sponsoroinnille on päätetty tavoitteet ja on valittu sopivat resurssit omaavat urheilijat sponsoroinnin kohteiksi, on tärkeä hyödyntää näitä urheilijan ja yrityksen resursseja mahdollisimman monipuolisesti, kuten Amis ym. (1999, 257) suosittavatkin. Urheilijoita voidaan käyttää yritysten monissa toiminnoissa. Yleisimmät urheilijoiden hyödyntämiset liittyvät sponsoroinnin olennaisimpiin tavoitteisiin ja urheilijoiden keskeisimpiin resursseihin eli imagoon ja kohderyhmän tavoittamiseen. Tällöin urheilijan imagoa hyödynnetään yrityksen tuotteen tai brändin markkinoinnissa ja pyritään vahvistamaan tätä yrityksen oman brändin imagoa urheilijan avulla.

Imagoon vaikuttamalla pyritään erottautumaan kilpailijoista kohderyhmän silmissä, kuten teoriaosuudessa esitetty Fahyn ym. (2004) tekemä prosessikuvaus näytti. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa urheilijan esiintymistä mainoksissa, messuilla, asiakastilaisuuksissa, yrityksen verkkosivuilla (blogit, videot) jne. Nämä toimet ovat yrityksen tuotteesta riippuen suuntaus- tai urheiluperusteisen urheilumarkkinoinnin keinoja (Fullerton & Mertz 2008, 97). Konkreettisista toimista urheilijoiden käyttöä tutkittavien tapausten mainoskuvin on analysoitu tarkemmin luvussa 4.3. Näiden erilaisten imagoon vaikuttavien markkinointitoimien lisäksi yritykset käyttävät urheilijoita paljon myös omissa tilaisuuksissaan. Urheilijoiden valovoimaisuutta halutaan hyödyntää myös oman henkilöstön kouluttamisessa ja motivoimisessa. Urheilija voi esimerkiksi esiintyä yrityksen henkilöstölle virkistysillalla. Yksi yleinen sponsoroinnin tavoite oli juuri oman henkilöstön kehittäminen ja motivointi.

Me käytetään [urheilijoita]. Sanotaanko näin, että mainoksiin ja mainonnan tekemiseen, kuvauspäiviin ja sitten niin sanottuihin hyödyntämispäiviin, joita voidaan käyttää vaikka messuilla, tapahtumissa. (Kuhanen)

Niit [urheilijoita] on meillä mukana asiakastilaisuuksissa ja omissa tilaisuuksissa. (Visuri)

Keskeinen asia urheilijoiden hyödyntämiseen liittyen on urheilijan persoona. On olennaista hyödyntää urheilijaa hänelle luontevalla tavalla, jotta urheilijasta on mahdollisimman paljon hyötyä. Jos urheilija ei pidä esiintymisestä, ei häntä kannata

käyttää messuilla tai asiakastilaisuuksissa. Sen sijaan kyseinen urheilija voi pitää kirjoittamisesta, jolloin hänelle olisi luontevampaa pitää blogia yrityksen verkkosivuilla. Kaikissa tapauksissa nousi esille tämä tapauskohtaisen hyödyntämisen merkitys. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa hyödyntää urheilijoita, vaan ratkaisevaa on urheilijan persoona. Tietysti jo kohteiden valinnassa yritykset etsivät tietynlaisia persoona sponsorointinsa kohteiksi. Tällöin urheilijan piirteet eivät tule yrityksille yllätyksinä. Tämä tapauskohtainen hyödyntäminen ei noussut teorian pohjalta yhtä vahvasti esille, kuin tutkittavissa tapauksissa.

Muutenkin riippuu vähä urheilijasta, että miten sillä on aikaa ja onko se avoin persoona ja tykkääkö se esiintyä niin sen mukaan niitä käytetään.
(Visuri)

Funcfoodin urheiluperusteisen toiminnan tapauksessa urheilijoiden hyödyntäminen on viety näistä ulkoisista ja sisäisistä markkinointitoimista vielä pidemmälle. Tässä tapauksessa urheilijat osallistuvat kaikkeen yrityksen toimintaan, markkinointiin, myyntiin ja tuotekehitykseen. Lisäksi yrityksellä on kaksi sponsoroitua urheilijaa palkattuna täysipäiväisesti. Koska tuotteet ovat vahvasti urheiluun liittyviä, on urheilijoiden hyödyntäminen myös tuotekehityksen puolella luonnollista.

Eli käytännössä me ollaan myynti-, markkinointi- ja tuotekehitysorganisaatio ja oikeestaan urheilijat osallistuu niihin kaikkiin.
(Suominen)

Kaikkien yritysten kohdalla urheilijoiden hyödyntäminen yhtä laajasti ei välttämättä ole niin luonnollista. Tästä huolimatta jos päätetään lähteä sponsoroimaan urheilijoita, tulisi sponsoroitavia kohteita myös hyödyntää mahdollisimman laaja-alaisesti ja monipuolisesti yrityksen toiminnassa. Vain todella panostamalla sponsoroitaviin kohteisiin ja niitä hyödyntämällä voivat sponsorointisuhteen hyödyt maksimoitua. Sponsorointikohteisiin investoiminen ja näiden investointien maksimaalinen hyödyntäminen ovatkin Papadimitrioupin & Apostolopoulouan (2009, 95) mukaan olennaisimmat asiat sponsorointisuhteen onnistumiselle. On kuitenkin muistettava urheilijoiden resurssien rajallisuus. Mitään resursseja ei voi käyttää määräänsä enempää (Lockett ym. 2009, 11–14).

4.2.5 Sponsorointisuhteiden ylläpitäminen

Sponsorointisuhteiden ylläpitämisellä tarkoitetaan tapauksissa esille nousseita sponsorointisuhteiden suunnitteluun ja tarkkailuun liittyviä asioita. Suhteiden ylläpitäminen ei sinänsä ole erillinen vaihe sponsorointiprosessissa, vaan on läsnä koko prosessin ajan. Tästä johtuen tämä keskeinen prosessiin liittyä teema on nostettu erikseen esille, eikä näitä asioita ole käsitelty pelkästään muiden vaiheiden alla. Sponsorointisuhteiden ylläpitämiseen liittyviä teemoja ovat suunnittelu ja sponsoroinnin tulosten mittaaminen. Jotta sponsoroinnille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, on sponsorointisuhteita johdettava ja hallittava järjestelmällisesti. Yleisesti tutkittavissa tapauksissa koettiin, että pidempiaikaiset sponsorointisuhteet tuovat parhaiten suhteista tavoitellut hyödyt esille. Kuten Amis ym. (1999, 265–266) toteavat, voi urheilijan pitkäaikainen käyttö yrityksen mainoskasvona luoda kestäviä positiivisia mielikuvia yrityksestä. Lyhyistä suhteista todettiin harvemmin olevan yhtä suurta hyötyä yrityksille. Vaikka sponsoroinnissa pyritäänkin pitkäkestoisiin suhteisiin, oli toteuttamistavoissa selviä eroja.

Sopimukset tehdään aina vähintään kolmevuotisiksi. Ei lyhyemmässä ehdi tehdä mitään. — — No vaikka ois kuinka sponsoroinut jo kaikkia joukkueita ja urheilijoita ja ollut tapahtumissa ja kaikessa mukana. Niin uuden urheilijan kanssa se on kuitenkin taas iha eri juttu. Siinä menee helposti eka vuosi vasta opetellessa puolin ja toisin sitä yhteistyötä. Vasta sen jälkeen päästään sitte asiaan. (Visuri)

Tässä tapauksessa sopimuksista pyritään lähtökohtaisesti tekemään usean vuoden mittaisia, jotta ehditään kunnolla hyödyntämään sponsorointisuhdetta. Kuten kaikissa suhteissa, myös sponsorointisuhteissa menee usein alussa aikaa toiseen osapuoleen tutustumiseen ja tämän toimintatapojen oppimiseen. Vaikka sopimukset tehtäisiinkin lyhyemmiksi ja niitä tarkastettaisiin useammin, pyritään silti pitkiin suhteisiin, hyötyjen maksimoimiseksi.

Ne [sopimukset] aina katotaan vuosi kerrallaan ja tehdään optioita. — — jos me ihan pompitaan yks päivä sitä ja toinen päivä tätä, niin se ei oikein rakenna mitään pidemmällä tähtäimellä. (Kuhanen)

Valittujen urheilijoiden kanssa solmittuja sponsorointisopimuksia ei myöskään haluttu herkästi päättää. Suhteista halutaan pitää kiinni ja vain raskaat sopimusrikkomukset voivat keskeyttää sopimuksen kesken sopimuskauden. Urheilijan pysyvä loukkaantuminen ei vielä välttämättä ole syy katkaista suhdetta, eikä urheilijan tekemä pieni lipsahdus. Yritysten kilpailijoiden toimista kommentoiminen on yleensä urheilijoilta kiellettyä, eivätkä urheilijat saa jäädä kiinni laittomuuksista. Kuitenkin jotta suhde katkaistaisiin ennen aikojaan, täytyy rikkomuksen olla räikeä, kuten dopingista kärkehtäminen. Muissa tapauksissa suhteita harvoin päätetään ennen sopimuksen päättymistä. Sen sijaan normaalisti suhteet päättyvät urheilijan uran lopettamiseen tai siihen, että molemmiin puolin todetaan, ettei suhteesta enää ole riittävästi hyötyjä mukana oleville osapuolille.

Yleensä se et se [urheilija] lopettaa uransa. Se on se yleisin syy. Harvoin sieltä kukaa nii sanotusti lentää pihalle, sit täytyy olla jo aika paha moka. (Suominen)

Sponsorointisuhteita ja niiden onnistumista tarkkaillaan paljon, koska sponsoroinnille on asetettu tavoitteita ja sponsorointisuhteisiin on panostettu sekä taloudellisesti, että muilla tavoin. On tärkeää saada jotain kautta informaatiota sponsoroinnin tehokkuudesta. Sponsorointisuhteissa mitataan sponsoroinnin vaikutuksia tuotteiden myyntiin, imagoon, näkyvyyteen (mediassa, verkossa), ihmisten asenteisiin jne. Yleinen tapa mitata sponsoroinnin vaikutuksia on Sponsor Insight, joka on sponsoroinnin tutkimuksiin erikoistunut riippumaton yritys. Yritys tuottaa sponsoroinnin tietotaitoa niin strategiseen suunnitteluun kuin sponsoroinnin tehokkuusmittauksiin (Sponsor Insight 2013 [www](http://www.sponsorinsight.fi)).

Sponsor Insightin tutkitaan sitä. Siellä on nää näkyvyys ja imago ja miten ihmiset kokee sen. Se on sitä, et tutkitaan et yhdistätkö ton tohon ja mitä assosiaatioita liittyy mihinkin. (Visuri)

Sellanen perusmittaus meillä on seurannassa kyllä. Me tehdään mediaseurantaa, ja sitten muutenkin träkitään niitä kohteita missä ollaan mukana. Näin me nähdään mikä se vaikutus on ollut." (Kuhanen)

Suoria yksittäisten toimien vaikutuksia suoraan liikevaihtoon on vaikea sanoa, mutta mm. Sponsor Insightin kautta yrityksen saavat arvokasta tietoa monista sponsorointiin

liittyvistä asioista kuten siitä, että kuinka yritykset yhdistetään niiden sponsoroimiin kohteisiin, näkyvätkö nämä toimet ja onko niiden vaikutus ihmisten mielissä positiivinen. Vaikka ei tehtäisi suoria sponsorointimittauksia, on olemassa muita keinoja tarkkailla sponsoroinnin vaikutuksia. Internet tarjoaa huomattavia määriä tietoa verkkonäkyvyydestä ja lisäksi kohderyhmiä kuulostelemalla huomataan sponsoroinnin vaikutuksia.

Palautteen saa kyl näin. Puhutaan meidän tiimistä, se tiimi on käsite, Fastin tytöt on käsite. Et ei sitä tarvi tavallaan tutkia. Ne on itsessään jo käsitteitä. Toki me nähää se sillainki et paljonko eri urheilijoiden videot kerää katsojia ja jutut kerää lukijoita. Siin on selkee ero, että kirjottaako jutun joku meidän niin sanotuista normaaliurheilijoista vai tähtiurheilijoista. Niin lukijamäärä on kymmenkertanen sillon. (Suominen)

Sponsoroinnin jonkinlainen seuranta on varmasti tarpeen kaikilla sponsorointia harjoittavilla yrityksillä. On voitava nähdä niitä hyötyjä joita sponsorointiin käytetyt panostukset yritykselle tuovat. Usein nämä sponsoroinnin vaikutukset esimerkiksi imagoon näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä, joten sponsorointiin lähteviltä yrityksiltä vaaditaan kärsivällisyyttä ja järjestelmällisyyttä.

4.3 Mainoskuvien analysointi tutkittavissa tapauksissa

Tutkimuksen kannalta keskeistä on urheilijoiden sponsorointiin liittyvien resurssien hyödyntäminen. Tästä syystä tutkimuksessa haluttiin nostaa esille, jokin konkreettinen urheilijoiden käyttömuoto. Urheilijoita on käytetty tapausyrityksissä monissa eri toiminnossa ja eri tavoin, kuten edellä on esitetty. Yksi tärkeimmistä urheilijoiden käyttömuodoista on markkinointiviestintä. Tästä syystä tutkimuksessa haluttiin erikseen analysoida urheilijamainoskasvojen käyttöä tapausyritysten mainonnassa. Analysoimalla tarkemmin urheilijoiden käyttöä mainonnassa voidaan mainoksista etsiä urheilijoiden resursseja. Tapausyrityksistä haluttiin löytää yhtenevä markkinoinnin muoto, jossa heidän käyttämänsä urheilijamainoskasvot ovat esillä. Tämä yhdistävä markkinointimuoto on sosiaalinen media ja tarkemmin ottaen tapausyritysten Facebook sivustot. Jokaisen yrityksen sivustolta on otettu analysointiin yksi mainoskuva, jossa esiintyy urheilija tai urheilijoita. Yritysten Facebook sivustot ovat nykyisin olennainen osa yritysten markkinointia. Myös kaikille tutkimuksessa oleville yrityksille Facebook

on markkinointikanava, jossa heidän sponsoroimansa urheilijat ovat esillä. Muilta osin näiden yritysten urheilijamainoskasvot ovat esillä erilaisissa medioissa eri tavoin.

Ensimmäisenä analysoidaan Valion mainoskuvaa (liite 3), jossa Kiira Korpi mainostaa Valio plusmaitoa. Tämän kuvan sisältö on yksinkertainen. Kuvassa on nainen (Kiira Korpi) ja hänellä on kädessään plusmaito. Ensimmäisellä tasolla analysoidessa merkit muodostavat kuvan, jossa naisella on kädessään maito. Plusmaito on merkkien taustalla oleva kohde. Tulkittaessa kuvaa ymmärretään, että tämä nainen juo maitoa. Siirryttäessä analyysissä syvemmälle ymmärretään, että nainen kuvassa näyttää iloiselta, aurinkoiselta ja terveeltä. Tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, että nainen juo kuvassa olevaa maitoa. Kun tiedostetaan, että nainen ei ole kuka tahansa, vaan tunnettu ja menestynyt taitoluistelija voidaan tulkita kuvassa olevan maidon olevan hyvä valinta juuri urheilijalle. Näin voidaan huomata, että Valion käyttämä tunnettu mainoskasvo toimii Valio plusmaidon puolestapuhujana kuvassa. Kuvassa käytetään hyödyksi urheilijan valovoimaisuutta, ja koska kuva on julkaistu juuri Valion Facebook sivulla, pyritään sillä tavoittamaan tietty kohderyhmä eli tuon sivun seuraajat.

Seuraavaksi analysoidaan hieman monimuotoisempaa Fastin mainoskuvaa (liite 4). Tässä kuvassa on myös Fast Pro Teamin logo yläkulmassa. Kuvassa istuu isokokoinen, lihaksikas mies (Jari Mentula) ja hän juo Fastin pullosta. Etualalla näkyy Fast Intra harjoituksen aikana nautittava aminohappojuomajauhe, taustalla näkyy kuntosali. Ensimmäisellä tasolla analysoidessa nämä merkit muodostavat kuvan, jossa iso mies juo kuntosalilla Fastin juomaa. Intrajuoma on kuvan varsinainen kohde. Muilta osin mustavalkoisessa kuvassa värillinen kohde korostuu. Tulkittaessa kuvaa ymmärretään, että iso mies juo kyseistä juomaa kuntosalilla. Syvennetäessä analyysia seuraavalle tasolle, huomataan, että kuvassa oleva mies on todella lihaksikas ja hän nauttii kyseistä juomaa harjoittelun välissä, sillä hän on pukeutunut kuntosalilla treenivaatteisiin. Tästä voidaan tulkita, että kyseinen juoma sopii hyvin kuntosaliharjoitteluun, jolla tähdätään lihasmassan kasvattamiseen. Vielä kun huomioidaan, että tämä lihaksikas mies on ammattilaiskehonrakentaja, voidaan tulkita että juoma sopii hyvin kehonrakennuksesta kiinnostuneille ja sillä on vaikutusta harjoittelutuloksiin. Kuten Valion kuvassa, myös tässä käytetään mainoskasvon vetovoimaa tuotteen markkinoinnissa hyödyksi. Fast Pro

Teamin Facebook sivua todennäköisesti seuraavat juuri kehonrakennuksesta kiinnostuneet ihmiset, joten mainoskuvalla pyritään vaikuttamaan tähän kohderyhmään.

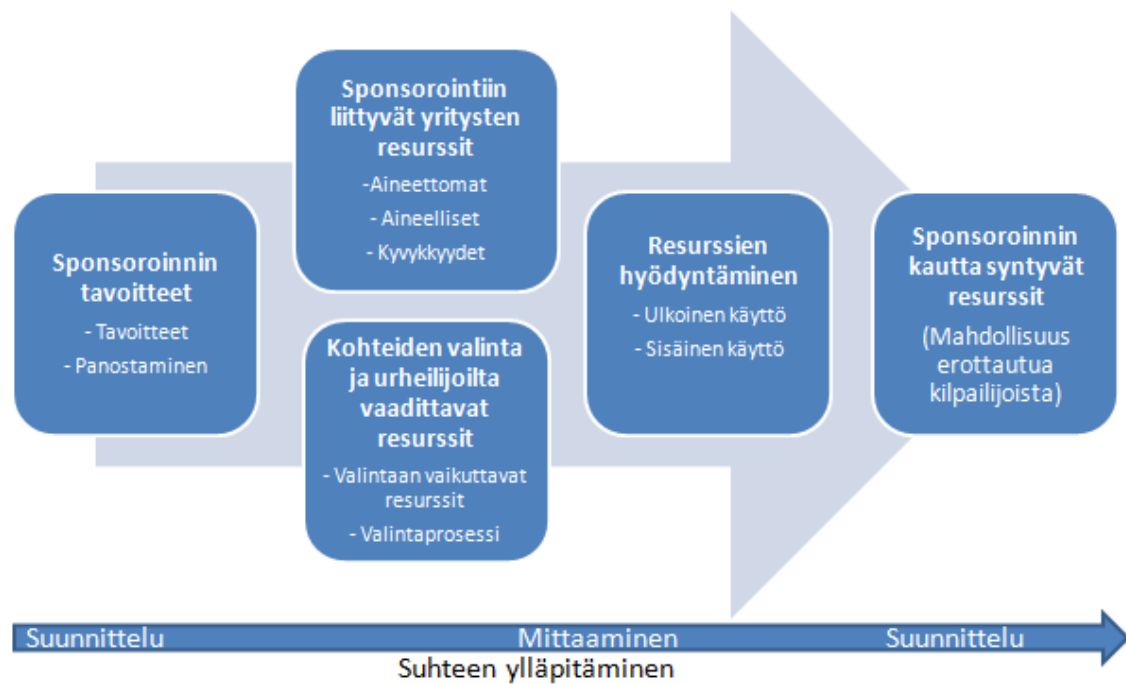
Soneran Facebook sivuilta ei löydy ihan edellisiä mainoskuvaesimerkkejä vastaavaa mainoskuvaa, mutta sivuilla julkaistaan kuitenkin tasaisin väliajoin kuvia Next Generation -hankkeen urheilijoista. Näillä kuvilla viestitään Soneran sponsoroimien urheilijoiden menestyksestä ja kuulumisista. Näiden kuvien julkaiseminen vaikuttaa varmasti omalla tavallaan Soneran imagoon Facebook sivun seuraajien silmissä, joten tästä syystä kuvia voidaan verrata mainoskuvaan. Analyysin kohteeksi valittu kuva edustaa hyvin Soneran sponsoroinnin ja Next Generation hankkeen ideologiaa osallistumisesta. Kuvassa (liite 5) istuu iso joukko ihmisiä (Soneran edustajia ja Next Generation urheilijoita) katsomossa. Ensimmäisellä analyysitasolla merkkijoukon kohde on lila-asuiset (Soneran väri) ihmiset, jotka katsovat kameraan. Tulkittaessa tätä kuvaa, voidaan ensin tulkita Soneran ihmisjoukko istumassa katsomossa. Kuvatekstin avulla ja syvällisemmän tulkinnan kautta ymmärretään, että joukko Next Generation urheilijoita on kannustamassa tiimikavereitaan Ari Manniota ja Tero Pitkämäkeä. Tässä kuvassa tiivistyy siten hankkeen ja Soneran sponsoroinnin ja Next Generation -hankkeen perusajatus osallistumisesta toisten toimintaan ja toisten tukemisesta, yhteisöllisyydestä.

Näitä kuvia analysoimalla haluttiin näyttää urheilijoiden olennaisten resurssien hyödyntämistä konkreettisissa tilanteissa. Etenkin Valion ja Fastin varsinaisissa mainoskuville on havaittavissa urheilijoiden resurssien hyödyntäminen. Molemmissa kuvissa käytetään Arokallion ja Tuomisen (2006, 5) tunnistamia urheilijan imagoa ja kohderyhmän tavoitavuutta hyväksi. Lisäksi yritysten Facebook sivuilla oleva materiaali voidaan nähdä yrityksen aineettomana resurssina. Näiden urheilijoiden voidaan nähdä toimivan kohderyhmiensä mielipidejohtajina ja vaikuttajina. Soneran tapauksessa kuva ei ollut suoranainen mainos, mutta sillä haluttiin silti viestiä Facebook sivun seuraajille Next Generation -hankkeesta. Kuvassa oli myös vahva linkki yrityksen sponsoroinnin tavoitteisiin, yhteisöllisyyteen.

4.4 Johtopäätökset ja yhteenveto urheilijoiden sponsorointiprosessista

Edellä esiteltyt vaiheet ja niihin liittyvät teemakokonaisuudet ovat niitä sponsoroinnille asetettuja tavoitteita, kohteiden valintaan liittyviä asioita, hyödyntämisen tapoja ja suhteiden ylläpitoa, joilla tähdätään lopulta uusien resurssien syntymiseen yritykselle ja erottautumiseen kilpailijoista. Tutkittavista tapauksista haastatteluilla, mainoskuvia tutkimalla ja muulla tavoin kerätty aineisto ja sitä analysoimalla muodostettu prosessi eri vaiheineen on koottu yhteen kuviossa (kuvio 6). Tutkittavien tapausten eri vaiheissa esille nousseet teemat menevät osittain päällekkäin. Esimerkiksi sponsoroinnille asetetut tavoitteet vaikuttavat vahvasti kaikkiin myöhempiin prosessin vaiheisiin. Tästä huolimatta vaihejako teemoineen kuvaa hyvin tutkittavista tapauksista esille nousseita urheilijoiden sponsorointiin liittyviä keskeisiä asioita. Koko prosessi ja siihen liittyvät teemat on pyritty esittämään tässä raportissa loogisessa järjestyksessä aloittaen urheilijoiden sponsorointiin liittyvistä tavoitteista, edeten urheilijoilta vaadittavista resursseista ja kohteiden valinnasta, sponsorointiin liittyviin yritysten resursseihin ja urheilijoiden, sekä yritysten resurssien hyödyntämiseen ja lopulta sponsorointisuhteiden ylläpitämiseen liittyviin asioihin.

Prosessin viimeinen vaihe on sponsoroinnin kautta syntyvät resurssit. Tutkittavien tapausyritysten edustajat kokivat, että sponsoroinnin kautta voi syntyä monenlaisia resursseja yrityksille. Yritykselle uusia aineellisia resursseja nähtiin syntyvän mm. lisääntyneen liikevaihdon kautta, uusia aineettomia resursseja taas syntyi positiivisten imagomuutosten kautta. Kaikki tutkittavat yritykset käyttivät urheilijoita myös oman henkilöstön parissa ja tällöin sponsoroinnin kautta syntyy henkilöstölle uusia kyvykkyyksiä. Olennaista on huomioida, että etenkin valitun kohderyhmän silmissä imagon kirkastaminen on aina myös mahdollisuus erottautua yrityksen kilpailijoista. Tuon erottautumisen kautta sponsorointi voi tuoda yritykselle kilpailuetua, ja sitä kautta lisää liikevaihtoa.



Kuvio 6 Urheilijoiden sponsorointiprosessi

Tutkimuksen teoria pohjautuu vahvasti Fahyn ym. (2004, 1014) esittämään malliin, jossa sponsori ja sponsoroitava kohde hyödyntävät aineellisia ja aineettomia resursseja sekä kyvykkyyksiä. Näitä resursseja hyödyntämällä yritys pyrkii erottautumaan sponsoroinnin avulla kilpailijoistaan. Tutkittavien tapausten pohjalta muodostetun prosessin keskeisin anti tässä tutkimuksessa on tunnistaa mitä resursseja sponsorointiin liittyy yritysten ja urheilijoiden osalta, sekä osoittaa miten näitä resursseja hyödynnettiin sponsoroinnille asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. On vaikea todeta ovatko tässä tutkimuksessa tarkastellut yritykset todella erottautuneet kilpailijoistaan urheilijoiden sponsoroinnin avulla, ilman että tehdään laajempaa analyysia näiden yritysten ja niiden kilpailijoiden toiminnasta ja kuluttajien mielipiteistä. Sponsoroinnilla kuitenkin pyritään juuri erottautumiseen, sillä sponsoroinnin yleisimmät tavoitteet ovat nimenomaan imagoon ja tiettyyn kohderyhmään liittyviä. Imagoa tietyn kohderyhmän silmissä kirkastamalla pyritään yleensä tekemään eroa yritysten kilpailijoihin.

Sponsorointiprosessin kannalta keskeisimmät vaiheet ovat kohteiden valinta ja urheilijoilta vaadittavat resurssit, sponsorointiin liittyvät yritysten resurssit ja resurssien hyödyntäminen. Teorian avulla luotiin käsitys siitä minkälaisia resursseja sponsorointiin liittyy yritysten ja urheilijoiden osalta. Urheilijan resurssit olivat imago, kohderyhmän

tavoittavuus ja managerin ammattitaito. Yrityksen puolelta ne olivat taloudelliset resurssit (ennen kaikkea raha), yrityksen brändipääoma, tuotteen imago ja henkilöstön kyvykkyydet. Käsitystä laajennettiin empiriassa erityisesti ”kohteiden valinta ja urheilijalta vaadittavat resurssit” ja ”sponsorointiin liittyvät yritysten resurssit” lukujen alla.

Tutkimuksessa havaittiin että tärkeitä kriteerejä sponsoroitavaksi valittavalle urheilijalle ovat kiinnostava persoona, ammattimainen toiminta, urheilijan sopiminen yrityksen tai tuotteen brändiin, huomioarvo ja kohderyhmän esikuvana oleminen (mielipidejohtajuus). Urheilijan persoonan kiinnostavuus ja sopiminen yrityksen brändiin liittyvät urheilijan imagoon. Ammattimainen toiminta ei ole urheilijan resurssi, vaan urheilijan tapa hyödyntää resurssejaan. Huomioarvo ja kohderyhmän esikuvana oleminen, liittyvät kohderyhmän tavoittavuuteen. Teorian pohjalta muodostettuun käsitykseen lisäten juuri urheilijan mielipidejohtajana olemisen merkitys korostui, sekä lisäksi se että urheilijalla on aikaa ja mahdollisuuksia osallistua yrityksen toimintaan koettiin tärkeäksi. Urheilijan managerin merkitys nähtiin enemmän sponsorointisuhteen lisäarvona kuin esteenä suhteelle. Empirian avulla havaittiin, että myös yritysten osallistuminen urheilijoiden toimintaan on tärkeää, eli myös yrityksiltä vaaditaan aikaa sponsorointisuhteille. Lisäksi muiden markkinointitoimien ja sponsoroinnin välisen yhteyden ja toistensa tukemisen merkitys korostui entisestään. Nämä yritysten ja urheilijoiden resurssit on koottu yhteen alla (taulukko 5).

Taulukko 5 Sponsorointiin liittyvät yrityksen ja urheilijan resurssit

Yrityksen resurssit		Urheilijan resurssit	
Taloudelliset resurssit		Urheilijan imago	
Yrityksen brändipääoma	Markkinoinnin tuki	Kohderyhmän tavoittavuus	Mielipidejohtajuus
Tuotteen imago		Urheilijan managerin ammattitaito	
Henkilöstön kyvykkyydet		Aika (osallistuminen)	
Aika (osallistuminen)			

Aikaisempien tutkimusten pohjalta luotu teoreettinen viitekehys ei käsittele näiden resurssien hyödyntämistä. Teorian pohjalta luotiin lähinnä käsitys siitä, että sponsoroinnin avulla voidaan vaikuttaa imagoon ja näkyvyyteen ja pyrkiä saavuttamaan muita sponsoroinnille asetettuja tavoitteita. Tutkittavista tapauksista havaittiin erilaisia urheilijoiden hyödyntämisen mahdollisuuksia yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä markkinoinnissa. Urheilijoiden hyödyntämisellä ulkoisessa markkinoinnissa pyrittiin ennen kaikkea yrityksen/tuotteen imagoon vaikuttamiseen kohderyhmän silmissä. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa urheilijan esiintymistä mainoksissa, messuilla, asiakastilaisuuksissa, yrityksen verkkosivuilla (blogit, videot) jne. Mainoskuva-analyysin avulla havaittiin, että näissä mainoskuviissa hyödynnettiin teoriaosuudessa esiteltyjä ja haastatteluista esille nousseita urheilijan resursseja. Mainoskuvista huomattiin urheilijan valovoimaisuuden hyödyntäminen valitun kohderyhmän silmissä. Urheilijamainoskuvat toimivat mainoskuviissa mielipidejohtajina ja esittelivät tuotteita omia imagojaan hyödyntäen.

Urheilijoiden valovoimaisia persoonia halutaan hyödyntää myös oman henkilöstön parissa. Sisäisessä toiminnassa urheilijoita käytettiin henkilökunnan kouluttamisessa ja motivoimisessa. Lisäksi urheiluun suoraan liittyvien tuotteiden osalta havaittiin mahdollisuuksia hyödyntää urheilijoita myös tuotekehityksessä. Joka tapauksessa on kuitenkin keskeistä hyödyntää urheilijaa hänelle luontevalla tavalla, urheilijan persoona huomioiden. Sponsoroitua urheilijaa tulisi käyttää mahdollisimman monipuolisesti yrityksen toiminnassa, ei pelkästään liimaamalla yrityksen logoa urheilijan pipoon. Sponsorointiin liittyvien resurssien tavoitteellisen hyödyntämisen keinoja on koottu yhteen alla (taulukko 6).

Taulukko 6 Sponsorointiin liittyvien resurssien tavoitteellinen hyödyntäminen

Ulkoinen käyttö	Sisäinen käyttö	
Mainonta	Henkilökunnan koulutus	
Promootio (messut, tapahtumat, asiakastilaisuudet)	Henkilökunnan motivointi	
Verkkosisältö (blogit, videot, sosiaalinen media)	Tuotekehitys	Urheiluun liittyvä tuote
	Kaikkeen toimintaan osallistuminen	Sponsoriperusteinen markkinointi

Sponsorointitoimenpiteiden vaikutuksia myös mitattiin tapauksissa monin tavoin. Yritysten edustajat olivat itse sitä mieltä, että sponsoroinnilla ja urheilijoiden avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista ja he kokivat itse erottautuneensa kilpailijoista.

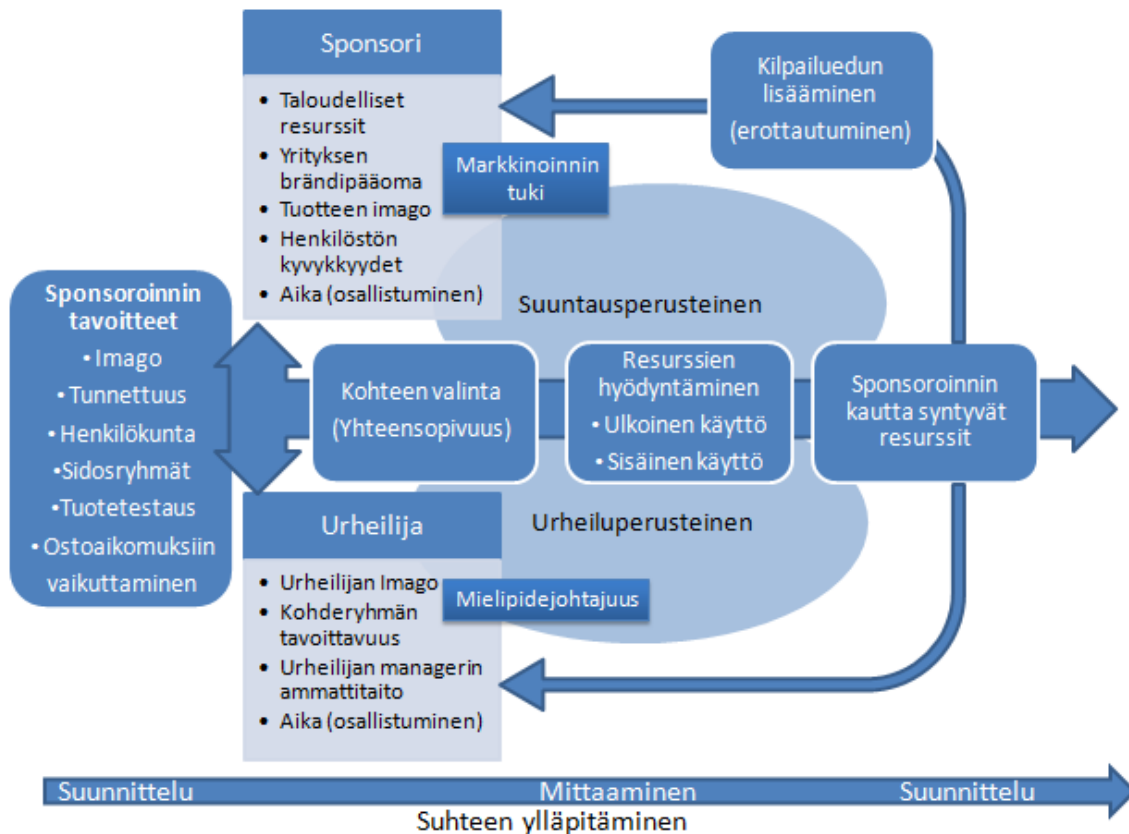
Kyllä me ollaan mielestämme erottauduttukin [kilpailijoista]. Me ollaan kuitenkin suomen suurin yksilöurheilun sponsori ja nimenomaan tää Next Generationkin on vähän erilainen kuin moni muu ja tää ollut jo pitkäkestoinen juttu. (Visuri)

On täysin mahdollista [erottautua kilpailijoista] – – Brändiä vahvistaa [urheilijat], se brändin arvo on meille tärkeä omaisuus. (Suominen)

Kuten Amis ym. (1999, 259) totesivat tutkimuksessaan, niin monesti sponsoroinnin tulosten mittaamiseen riittää se, miten yritykset itse kokevat onnistuneensa. Tämä ilmenee usein myös yritysten sponsorointipanostuksista.

4.5 Teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli yhdistelmä useista sponsorointiin, sekä resurssipohjaiseen näkökulmaan liittyvistä teoriakokonaisuuksista. Viitekehyksessä yhdistyivät sponsoroinnin tavoitteet, yrityksen ja urheilijan resurssit, kohteiden valinta ja yhteensopivuuden merkitys, resurssien hyödyntäminen kilpailuedun tavoittelussa (mahdollisuus erottautua kilpailijoista), sponsoroinnissa käytettävät urheilumarkkinoinnin osa-alueet ja sponsoroinnin kautta syntyvät resurssit. Tutkittavista tapauksista kerätyn empirian avulla pelkän teorian pohjalta rakennettua viitekehystä voidaan kuitenkin uudelleen arvioida ja kehittää edelleen (kuvio 7).



Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys uudelleen arvioituna

Sponsorointiprosessi lähtee edelleen liikkeelle sponsoroinnin tavoitteista. Nämä tavoitteet eivät ole empiirisen osuuden jälkeen käytännössä muuttuneet. Kohteen valintaan vaikuttavat luonnollisesti sponsoroinnin tavoitteet, urheilijan ja sponsorin imagojen yhteensopivuus, sekä urheilijan resurssit. Urheilijan resursseihin on lisätty aika. Vaikka jo teoriaosuudessa todettiin, että urheilijan pitää osallistua yrityksen toimintaan, ja kannattaa yritystä, niin empiirinen osuus korosti osallistumisen merkitystä entisestään. Tutkittavissa tapauksissa urheilijat nähtiin mielipidejohtajina, heimopäällikköinä. Mielipidejohtajuus syntyy urheilijan imagon kautta tietyn kohderyhmän silmissä. Yrityksen resursseihin lisättiin myös aika ja osallistumisen merkitys. Tapauksissa koettiin, että myös yritysten on voitava osallistua urheilijoiden toimintaan, jotta sponsorointisuhteesta saataisiin mahdollisimman paljon irti. Muun markkinoinnin tuen merkitys sponsoroinnille korostui entisestään. On huomioitava, että yrityksen brändipääomaan ja tuotteen imagoon vaikuttavat markkinointitoimet ovat yhteydessä sponsoroinnin kanssa. Ne eivät saa jäädä täysin irrallisiksi.

Yritysten ja urheilijoiden resurssien hyödyntämisen taustalla ovat urheilumarkkinoinnin osa-alueet. Konkreettisesti resursseja hyödynnettiin sekä yritysten ulkoisessa markkinoinnissa, että sisäisissä toimissa. Urheiluperusteisen toiminnan osalla hyödyntäminen oli vielä laajempaa ja koski koko organisaatiota. Sponsoroinnin kautta nähtiin syntyvän uusia resursseja yritysten käyttöön. Tutkimuksessa tiedostetaan, että sponsoroinnin kautta syntyy uusia resursseja myös urheilijalle, mutta tähän puoleen ei perehdytty. Yritykselle syntyvät uudet resurssit voivat auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoistaan ja tätä kautta resurssit voivat johtaa parempaan kilpailuetuun. Tätä ei kuitenkaan voida vielä tämän tutkimuksen pohjalta luotettavasti todeta, joten tästä johtuen kilpailuedun osoittaminen näytetään prosessissa lähinnä suuntaa antavana muistutuksena siitä mihin sponsorointitoiminnalla tähdätään. Lisäksi varsinaisen sponsorointiprosessin yhteyteen lisättiin suhteiden ylläpito. Sponsoroinnin suunnittelu, mittaus ja tulosten perusteella uudelleen suunnittelu on keskeinen osa sponsorointitoimintaa.

5 YHTEENVETO

5.1 Tutkimuksen kontribuutio

Tämä tutkimus kuvasi yksittäisten urheilijoiden sponsorointiprosessia resurssipohjaiseen näkökulmaan nojaten. Tutkimuksessa tarkasteltiin sponsorointia Suomen kontekstissa tutkittaviksi valittujen tapausyritysten kautta. Tutkimuksessa kuvattiin koko urheilijoiden sponsorointiprosessi. Ennen kaikkea tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti keskityttiin urheilijoiden ja yritysten sponsorointiin liittyviin resursseihin ja näiden tavoitteelliseen hyödyntämiseen tässä prosessissa. Tutkimuksen tarkoitukseen vastattiin näiden kahden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Mitä resursseja sponsorointiprosessiin liittyy urheilijoiden ja yritysten osalta?
2. Miten yritykset hyödyntävät omia ja urheilijoiden resursseja tavoitteellisessa sponsorointiprosessissa?

Sponsoroinnin järjestelmällinen suunnittelu ja oikeanlaisten kohteiden löytäminen luovat pohjan urheilijoiden hyödyntämiselle. Valovoimaiset, mielipidejohtajaurheilijat eivät kuitenkaan yksinomaan riitä, myös yrityksiltä tarvitaan aikaa, rahaa ja muun markkinoinnin tukea. Lisäksi on keksittävä ne keinot miten urheilijoita hyödynnetään yrityksen toiminnassa ja integroitava sponsorointi osaksi muuta markkinointia, jotta markkinointi ja sponsorointi tukevat toinen toisiaan. Tutkittavissa tapauksissa urheilijoita käytettiin erilaisissa markkinointitoimissa monipuolisesti ja urheilijoiden erilaisia persoonia hyödyntäen niin yritysten ulkoisessa kuin sisäisessä toiminnassa. Tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan yhdistelemällä aikaisemmin tutkimuksissa ollutta teoriaa ja tutkittavista tapauksista kerättyä empiriaa. Tutkimuksen tuloksina voidaan kuvata urheilijoiden sponsorointiprosessi vaiheineen, tunnistaa urheilijoiden sponsorointiin liittyvät resurssit ja osoittaa tapoja hyödyntää näitä resursseja.

Tutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan pohtia tutkimuksen kontribuution kautta. Ladikin ja Stewartin (2008, 158) mielestä pohdittaessa tutkimuksen kontribuutiota on otettava

neljä keskeistä asiaa huomioon. Ensiksi on pohdittava kenelle kontribuutio syntyy, mikä on tutkimuksen kohdeyleisö? Toiseksi on otettava huomioon kontribuution subjektiivisuus. Jos kysytään kymmeneltä henkilöltä mikä on tämän tutkimuksen kontribuutio, saadaan kymmenen erilaista vastausta. Kolmas keskeinen kontribuutioon liittyvä asia on intohimo aiheeseen. Yleensä aihe joka kiinnostaa tutkijaa luo helpommin kontribuutiota. Lopuksi on huomioitava yllätysmomentti. Yleensä merkittävään kontribuutio liittyy johonkin yllättävään tutkimustulokseen.

Tämän tutkimuksen mahdollinen kohdeyleisö koostuu sponsoroinnin parissa toimivista tai sponsorointia harkitsevista liiketoiminnan ammattilaisista ja markkinoinnin, tarkemmin ottaen urheilumarkkinoinnin, tieteenharjoittajista. Tutkimuksen kontribuutio on hieman erilainen liike-elämässä mukana oleville kuin tiedeyhteisön jäsenille. Kontribuution subjektiivisuus on huomioitu tutkimusta tehdessä arvioiden tutkimusta, sekä sen antia seminaariryhmässä ja ohjaajien avulla. Tutkijan intohimo urheilumarkkinointia ja sponsorointia kohtaan on suuri, mikä osaltaan auttaa kontribuution syntymisessä. Yksi tutkijan motiivi tutkimuksen tekoon on ollut tutkimusaukkoa perusteltaessa mainittu urheilumarkkinoinnin uskottavuuden puute Suomessa. Tutkijalla onkin ollut halu omalta osaltaan osoittaa sponsorointi vakavasti otettavana markkinointikeinona Suomessa. Yllätysmomenttia tutkimukseen on haettu yhdistelemällä eri teorioita, metodeja, sekä tutkittavia tapauksia monipuolisesti.

Tiedeyhteisön jäsenille tämä tutkimus yhdistää olemassa olevaa teoriaa ja lisää siihen uusia palasia. Yksi kontribuution kannalta merkittävä tekijä onkin tiivistää ja yhdistää mitä edeltävissä tutkimuksissa on aiheesta kerrottu (Ladik & Stewart 2008, 157). Eri teoriakokonaisuuksia on tiivistetty tähän tutkimukseen ja yhdistetty niistä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Ladikin ja Stewartin (2008, 162) mukaan tutkimuksen uniikki kontribuutio syntyy teorian, metodin ja kontekstin yhdistelmänä. Tässä tutkimuksessa on käytetty monipuolisia metodeja. Lisäksi tutkimuksen konteksti on selkeä tutkimuksen vahvuus, sillä resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuvaa sponsorointitutkimusta ei ole aiemmin tehty juurikaan Suomen kaltaisella kehittymättömämmällä sponsorointimarkkina-alueella. Näitä metodeja käyttäen tässä kontekstissa on pystytty kehittämään teorian pohjalta luotua viitekehystä edelleen.

Tämä eri teorioiden yhdistäminen, sekä teorian ja empirian välisen vuoropuhelun kautta edelleen kehittäminen on tutkimuksen olennaisin anti tiedeyhteisölle.

Liiketoiminnassa mukana oleville tutkimuksen kontribuutio on varmasti hieman erilainen. Kontribuutio rakentuu edelleen teorian, metodin ja kontekstin kautta. Teorian ja tutkimusmetodien avulla tutkimuksella on voitu selvittää miten Suomen kontekstissa sponsorointia on harjoitettu tutkimuksessa mukana olleissa tapauksissa. Yritysten markkinoinnista ja sponsoroinnista vastaaville henkilöille tutkimus osoittaa hyvän kuvauksen urheilijan sponsorointiprosessin eri vaiheista, ja auttaa näkemään urheilijat resursseina yritykselle. Tutkittavista tapauksista voidaan huomata sponsoroinnin tavoitteita, kohteiden valintaan vaikuttavia tekijöitä ja ennen kaikkea erilaisia keinoja hyödyntää urheilijoiden sponsorointiin liittyviä resursseja yritysten toiminnassa. Urheilijoiden sponsoroinnilla pitäisi olla todellinen mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua. Tämän tulisi olla mahdollista ennen kaikkea Suomen kaltaisessa kontekstissa, jossa sponsorointia ei vielä harjoiteta niin paljon. Tällä tutkimuksella ei kuitenkaan voida osoittaa kilpailuedun syntymistä.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Urheilumarkkinoinnin tutkimus ja ennen kaikkea resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuva sponsoroinnin tutkimus ovat vielä alkutaipaleella verrattaessa moniin muihin markkinoinnin tutkimussuuntiin. Urheilumarkkinointia on tutkittu edelleen hyvin vähän muualla kuin Yhdysvalloissa. Suomen kaltaisessa kontekstissa resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuvaa tutkimusta ei juuri ole tehty. Yksittäinen tutkimus ei täytä olemassa olevaa tutkimusaukkoa, joten alalla on vielä paljon tutkimustyötä tehtävänä. Tästä johtuen tähän tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia on olemassa paljon.

Tämä tutkimus vastasi urheilijoiden sponsorointiin liittyvien resurssien tunnistamiseen ja näiden resurssien hyödyntämiseen liittyviin kysymyksiin. Resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuvaa yksittäisten urheilijoiden sponsoroinnilla kilpailuedun tavoittelun tutkimusta voisi vielä pidemmälle esimerkiksi vertaamalla

jotain yritystä, joka sponsoroi yksittäisiä urheilijoita yritykseen, joka ei tee sitä. Laajamittaisella vertailulla voisi olla mahdollista osoittaa yksittäisten urheilijoiden sponsoroinnin vaikutuksia kilpailuedun syntymiseen. Tässä tutkimuksessa ei huomioitu muita sponsoroinnin muotoja ja resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuvaa tutkimusta voisi laajentaa Suomessa myös muun sponsoroinnin kuin yksittäisten urheilijoiden sponsoroinnin tutkimukseen. Sponsorointiprosessin vaiheista voisi hakea syvällisempää ymmärrystä myös yhdistämällä resurssipohjaisen näkökulman teoriaa enemmän suhdemarkkinoinnin teorioihin. Yksi mahdollinen jatkotutkimuspolku olisi myös urheilijakasvojen käytön tarkempi analysoiminen erilaisissa medioissa. Tässä tutkimuksessa urheilijoiden käyttöä mainoskuvin analysoitiin vain urheilijoiden resurssien hyödyntämisen esimerkkinä. Urheilijoiden esiintymistä blogeissa ja verkkosivuilla tai urheilijoiden esiintymistä erilaisissa mainoksissa ja tilaisuuksissa voisi analysoida myös syvällisemmin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. 1999. Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33 (3), 250–272.
- Anderson, K. S. & Birrer, G. E. 2011. Creating a sustainable competitive advantage: a resource-based analysis of the Gonzaga university men's basketball program. *Journal of Sport Administration & Supervision* 3 (1), 10–21.
- Arokallio, M. & Tuominen, P. 2006. A dyadic case study of sponsorship of an olympic champion. 14th International Colloquium in Relationship Marketing Arenas of Relationship Marketing, 1–15.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Bennett, R. 1999. "Sports sponsorship, spectator recall and false consensus". *European Journal of Marketing*, 33 (3), 291–313.
- Carr, C., Grant, R. M., Peck, S. & Smith, T. 2010. Manchester United: preparing for life without Ferguson. Case 6 teoksessa *Cases in Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwells, 572–590.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. 2001. *Qualitative marketing research*. Lontoo: SAGE.
- Chadwick, S. 2007. Sports success and its influence on sports marketing. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8 (3), 205.
- Cobbs, J. B. 2011. The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (8), 590–601.
- Costanzo, P. J. & Goodnight, J. E. 2005. Celebrity endorsements: matching celebrity and endorsed brand in magazine advertisements. *Journal of Promotion Management*, 11 (4), 49–62.
- Daneshvary, R. & Schwer, K. 2000. The association endorsement and consumers' intention to purchase. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (3), 203–213.
- Dothre, M. P. & Bhola, S. S. 2010. Analytical study of association between celebrity advertising and brand recall. *Journal of Brand Management*, 7 (1), 25–50.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.
- Elberse, A. & Verleun, J. 2012. The economic value of celebrity endorsements. *Journal of Advertising Research*, 52 (2), 149–165.

- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Erdogan, B. Z. 1999. Celebrity endorsement a literature review. *Journal of Marketing Management*, 15 (4), 291–314.
- Eriksson, P & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuksen julkaisuja 4. Kerava: Savion kirjapaino.
- Eriksson, P & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fahy, J., Farrelly, F. & Quester, P. 2004. Competitive advantage through sponsorship a conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*, 38 (8), 1013–1030.
- Farrelly, F. 2010. Not playing the game: why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24 (3), 319–337.
- Farrelly, F., Quester, P. & Burton, R. 2006. Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 1016–1026.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.
- Fizel, J., McNeil, C. R. & Smaby, T. 2008. Athlete endorsement contracts: the impact of conventional stars. *International Advances in Economic Research*, 14 (2), 247–256.
- Fullerton, S. & Merz, G. R. 2008. The four domains of sports marketing: a conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17 (2), 90–108.
- Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. 2011. Triangulation: establishing the validity of qualitative studies. University of Florida.
- Gummesson, E. 2003. All research is interpretive! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6), 482–492.
- Gummesson, E. 1991. Qualitative methods in management research. California: Sage.
- Gynther, M. 2013. Managerimassan haaste: vain logo pipossa ei enää riitä. *Aamulehti*, tiistai 29. tammikuuta, B20.
- Head, V. 1981. Sponsorship –the newest marketing skill. London. Woodhead-Faulkner.

- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kang, K. J. & Stotlar, D. 2011. An investigation of factors influencing decision making for participation in the olympic partners sponsorship: a case study of Samsung. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 23 (1), 225–250.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. & Groen, A. J. 2010. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349–372.
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. 2008. The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 157–165.
- Lockett, A., Thompson, S. & Morgernstern, U. 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 9–28.
- Meenaghan, T. 1991. The role on sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10 (1), 35–47.
- Mitre, M. & Ordóñez, P. 2009. The power of sports marketing. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5 (3), 330–337.
- Mölsä, E. K. 2012. Urheilijat myyntitykkeinä. *Ekonomilehti*, 8, 21–25.
- Nickell, D. Cornwell, T. B. & Johnston, W. J. 2011. Sponsorship-linked marketing: a set of research propositions". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (8), 577–589.
- Nufer, G. & Bühler, A. 2011. Relevant factors for successful relationships between professional sporting organisations and their sponsors. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2 (3), 26–31.
- O'Barr, W. M. 2012. Super Bowl commercials: America's annual festival of advertising. *Advertising & Society Review*, 13 (1).
- O'Brien, K. S. & Kypri, K. 2008. Alcohol industry sponsorship and hazardous drinking among sportspeople. *Addiction*, 103 (12), 1961–1966.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697–713.
- Olkkonen, R. 2001. Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (4), 309–329.

- Olkkonen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. 2000. Sponsorship as relationships and networks: Implications for research. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (1), 12–18.
- Olkkonen, R. & Tuominen, P. 2008. Fading configurations in inter-organizational relationships: a case study in the context of cultural sponsorship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (3), 203–212.
- Olkkonen, R. & Tuominen, P. 2006. Understanding relationship fading in cultural sponsorships. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (1), 64–77
- Papadimitriou, D. & Apostolopoulou, A. 2009, Olympic sponsorship activation and the creation of competitive advantage. *Journal of Promotion Management*, 15 (1), 90–117.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. 2003. Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4), 309–323.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179–191.
- Ratten, V. & Ratten, H. 2011, International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26 (8), 614–620.
- Stake, R. E. 2005. Qualitative case studies. Teoksessa Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2005.c *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage, 443–466.
- Tribou, G. 2011. Sponsorship: associating image attributes with specific sports and particular teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12 (2), 138–152.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Yin, R. K. 2009. Case study research: design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

WWW-sivut

- Crossfit33100. 2013. Crossfit keskus Reebok Crossfit 33100 sivusto. Viitattu 20.3.2013.
< <http://crossfit33100.com/>>
- Fast 2013. Fast Nutrition verkkosivut. Viitattu 19.2.2013.
< <http://www.fast.fi>>

Funcfood 2013. Funcfood Oy:n verkkosivut. Viitattu 19.2.2013.
< <http://www.funcfood.com/>>

Kellard, D. 2012. Chelsea seals sponsorship deal with Formula One team Sauber. Viitattu 20.3.2013.
<<http://www.goal.com/en-us/news/85/england/2012/05/10/3093791/chelsea-seals-sponsorship-deal-with-formula-one-team-sauber>>

Klayman, B. 2009. Global sports market to hit \$141 billion in 2012. Viitattu 1.12.2012.
<<http://www.reuters.com/article/2008/06/18/us-pwcstudy-idUSN1738075220080618>>

Linnavalli, P. 2012. Urheilijat mainosmiehinä -- muistatko nämä klassikot?. Viitattu 28.1.2013.
< <http://www.iltasanomat.fi/muutlajit/art-1288472155092.html>>

Mainostajien liitto 2011. Sponsorointibarometri: Sponsorointi lisääntyi vuonna 2010, yhteiskuntavastuu korostuu kohteiden valinnassa. Viitattu 3.12.2012.
<<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2011.html>>

Next Generation 2013. Soneran Next Generation hankkeen sivusto. Viitattu 5.3.2013
<<http://www.nextgene.fi>>

Semiotiikan verkkoyliopisto 2013. Mitä on semiotiikka?. Viitattu 10.4.2013.
<http://www.semiotics.fi/fi/content/01_semioitiikka/>

Sonera 2013. Soneran verkkosivut. Viitattu 5.3.2013.
<<http://www.sonera.fi>>

Sponsor Insight 2013. Sponsor Insightin verkkosivut. Viitattu 18.3.2013
< <http://www.sponsorinsight.fi/>>

TeliaSonera 2013. TeliaSonera Oyj:n konsernisivut. Viitattu 5.3.2013.
<<http://www.teliasonera.com/en/gateway/>>

TeliaSoneraHistory 2013. History of TeliaSonera. Viitattu 5.3.2013.
<<http://www.teliasonerahistory.com/>>

Valio 2013. Valion verkkosivut. Viitattu 6.3.2013.
<<http://www.valio.fi>>

Valio yritys 2013. Valion yritysverkkosivut yleisesti. Viitattu 6.3.2013.
< <http://ammattilaiset.valio.fi/portal/page/portal/Valioyritys>>

Valio Selänne 2013. Artikkelit: Teemu Selänne palaa maitolähettilääksi. Viitattu 14.3.2013
<<http://www.valio.fi/yritys/teemu-selanne-palaa-maitolahettilaaksi/>>

Henkilölähteet

Funcfood Oy:n markkinointijohtaja Olli Suominen haastattelu 19.2.2013

TeliaSonera Oyj:n Head of Marketing & CLM Sarianna Visuri haastattelu 5.3.2013

Valio Oy:n markkinointipäällikkö Mira Kuhanen haastattelu 8.3.2013

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun runko

1. Pohjustus

- Taustatietoja
- Asema
- Kokemus sponsoroinnista

2. Sponsorointi tutkittavassa yrityksessä

- Kohteet
- Valintaan vaikuttavat asiat
- Tavoitteet
- Panostaminen
- Sponsorointisuhteiden suunnittelu
- Mittaaminen

3. Sponsorointiin liittyvät resurssit

- Yrityksen
- Urheilijan
- Sponsoroinnin kautta syntyvät resurssit
- Sponsoroinnin avulla erottautuminen

4. Sponsorointisuhteiden hyödyntäminen

- Sponsorointi osana muuta markkinointia
- Urheilijoiden hyödyntäminen markkinoinnissa
- Urheilijoiden hyödyntäminen muussa toiminnassa
- Toiminnan järjestelmällisyys/pitkäaikaisuus

5. Sponsorointi Suomessa yleisesti

- Mietteitä sponsoroinnista Suomessa
- Mihin suuntaan ollaan menossa

LIITE 2: Haastatellut henkilöt

<u>Yritys</u>	<u>Nimi</u>	<u>Asema</u>	<u>Nykyisessä asemassa</u>	<u>Mukana sponsoroinnissa</u>	<u>Haastattelu pvm/kesto</u>
Funcfood Oy	Olli Suominen	markkinointi-johtaja	aloittanut 2006-2007	vuodesta 2001 ja sitä ennen sponsoroitavana urheilijana	19.2.2013 40min
TeliaSonera Oyj	Sarianna Visuri	Head of Marketing & CLM	aloittanut 2007	1990-luvun lopulta mukana eri yrityksissä	5.3.2013 35min
Valio Oy	Mira Kuhanen	markkinointi-päällikkö	syksystä 2012	nykyisessä asemassa, mutta Valion markkinoinnissa mukana vuodesta 2008	8.3.2013 45min

LIITE 3: Valio mainoskuva

Valio Plus maidon mainoskuva. Lähde, Valion Facebook-sivu
<<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=10152160544995571&set=pb.493464655570.-2207520000.1365681907&type=3&theater>> (kopioitu 11.4.2013)

LIITE 4: FAST mainoskuva

Fast Intran mainoskuva. Lähde, FAST Pro Teamin Facebook-sivu <
http://www.facebook.com/pages/FAST-Pro-Team/189687821109796?id=189687821109796&sk=photos_stream> (kopioitu
11.4.2013)

LIITE 5: Sonera Next Generation kuva

Soneran Next Generation ryhmä kannustamassa joukkuekavereitaan. Lähde, Soneran Facebook-sivu

<<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=394111100636653&set=pb.103645656349867.-2207520000.1365681658&type=3&theater>> (kopioitu 11.4.2013)